المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى - كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

" التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية"

"Strategic Planning for Human Resource Development in The Kingdom of Saudi Arabia: An Analytical Study of the Performance of The Human Resource Development Fund"

إعداد
مشعل بن سليمان العدواني العنزي

إشراف
أ.د. هاشم بن بكر حريري
الأستاذ بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

بحث
متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه
في الإدارة التربوية والتخطيط

العام الدراسي ١٤٢٨/ ١٤٢٩هـ

إهـــداء

إلى... وطني الغالي أدام ا عليه نعمه الأمن والأمان..

إلى صاحبي الفضل ووليي نعمتي بعد ا والدي ووالدتي حيث تعجز لغات الأرض عن وصف إيثارهما وعطائهما.. تعلمت منهما الصبر وطلب العلم.. أدعو ا أن يرزقهما سعادة الدنيا والآخرة.

إلى من وقف معي وحثني على مواصلة تعليمي وكان لي نعم الأخ ولا أستطيع أن أجازيه إلا بالدعاء صاحب السمو الملكي الأمير/ عبد العزيز بن سلمان بن عبد العزيز.

إلى إخواني الأعزاء «فواز، محمد، عمر، إبراهيم، عبد ا » مصدر ثقتي واعتزازي، وإلى أخواتي الفاضلات وفقهن ا جميعاً بتوفيقه.

وإلى.. الذين تحملوا الشيء الكثير بسبب انشغالي عنهم أبنائي الأحبة.. «ريان، معاذ، إبراهيم، عبد الملك» وأخواتهم حفظهم ا وجعلهم قرة عيني.

إلى زوجتي الغالية، مثال الصبر والتضحية..

إلى هؤلاء جميعاً.. أهدي ثمرة جهدي هذا عرفاناً وحباً.

الباحث

شكـــر وتقديـــر

الحمد رب العالمين، أحمده حمد الشاكرين، حمداً يليق بجلاله كما ينبغي له أن يحمد سبحانه، وأستغفره وأشكره تعالي على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، فله الشكر كله، لا أحصى ثناء عليه فهو كما أثني على نفسه جل في علاه.

أتقدم بالشكر الجزيل الوافر إلى سعادة الأستاذ الدكتور/ هاشم بن بكر حريري وكيل جامعة أم القرى وأستاذ الإدارة التربوية المشرف على هذه الرسالة التي تنبض بأفكاره، فقد أفاض على كثيراً بعلمه وحلمه ووقته له مني خالص الدعاء بأن يجزيه ا خير الجزاء وأن يديم عليه الصحة والعافية ويحفظه وذريته وأسرته.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلة في رئيس القسم سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوذيناني، وكافة أساتذتي الفضلاء بقسم الإدارة التربوية والتخطيط وذلك نظير ما قدموه من توجيه ودعم ومتابعة صادقة فإليهم جميعاً الشكر والعرفان.

ويتشرف الباحث بأن يتقدم بجزيل الشكل وعظيم الامتنان لصاحبي السعادة الأستاذ الدكتور عبد الرحمن بن إبراهيم المحبوب أستاذ الإدارة التربوية في جامعة الملك فيصل والدكتور محمد بن عايد الدوسري أستاذ الإدارة التربوية في جامعة أم القرى يحفظهما ا على تفضلهما بقبول مناقشة رسالتي وإثرائها من خلال توجيهاتهما وآرائهما كما أشكر الأساتذة الذين نهلت من علمهم الكثير وكانت لهم أياد بيضاء من خلال توجيهاتهم حول موضوع الرسالة.

وأتقدم بالشكر الجزيل للغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة ممثلة بسعادة الأخ الفاضل إبراهيم برديسي مساعد الأمين العام للغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة على دعمه لمجموعة التركيز الفكري الخاصة بالبحث.

وأسأل المولى العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الباحث

مستخلص البحث

عنوان البحث: **«التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربيـة السـعودية: دراسـة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية».**

اسم الباحث: مشعل بن سليمان العدواني العنزي.

مشكلة البحث: **ما مدى جودة البرامج المختلفة بصندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته؟ وما مدى قبول التصور الاستراتيجي المقترح لتطوير الصندوق حتى العام ١٤٤٠هـ؟.**

أهم أهداف البحث:

١- التعرف على اتجاهات المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص المستفيدة من برامج الصـندوق نحـو جودة برامجه وإجراءاته.

٢- استكشاف مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينـة نحـو المتغيـرات الأساسية لخصائص الشركات والمتغيرات الديموغرافية لخصائص المستجيبين.

٣- القيام بالتحليل والتخطيط الإستراتيجي من أجل بناء تصور مقترح لصندوق تنمية الموارد البشـرية يضم الرؤية- الرسالة- الأهداف الاستراتيجية- الاستراتيجيات – البرامج والمبادرات النوعية.

٤- التعرف على مدى قبول التصور الاستراتيجي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية من جانـب الأطراف المعنية الحضور بمجموعة التركيز الفكري التي نظّمها الباحث.

منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستراتيجي المستقبلي.

أدوات البحث: حدد الباحث الاستبانة كأداة بحثه الرئيسة وقد اتبع الأساليب المختلفة لضمان صدق وثبات الاستبانة، كما استخدم الباحث المقابلات المقننة، وإضافة إلى ذلك اسـتخدام أسـلوب مجموعـات التركيز الفكري Focus Groups.

عينة البحث: إن عدد أفراد عينة البحث هو (١٣٢) فرد وهو يمثّل نصف عدد الشركات المستفيدة مـن برامج صندوق تنمية الموارد البشرية بمنطقـة مكـة المكرمـة لأربعـة سـنوات عـن الفتـرة ١٤٢٣/١٤٢٤هـ- ١٤٢٦/ ١٤٢٧هـ، وقد تم استرداد (١١٠) استبانة صحيحة بعد جمع البيانات الأولية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: طبقّ الباحث أساليب الإحصاء الوصفي، والإحصـاء التحليلـي مثـل أسلوب معامل الفاكرونباخ- معامل التجزئة النصفية لجتمان- معامل ارتباط سـبيرمان- أسـلوب الانحدار الخطى البسيط- أسلوب الانحدار الخطي التدريجي المتعدد – تحليل التباين أحادي الاتجاه– وأسلوب شيفية.

أهـــم النتائـــج:

١- إن اتجاهات أفراد عينة البحث تميل إلى الرأي المحايد نحو متغيرات تسويق خـدمات الصـندوق، برامج الدعم وأولوياته، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للشركات المستفيدة.

٢- تميل اتجاهات أفراد عينة البحث نحو الموافقة على كافة الجوانب الخاصة بمعوقات وصعوبات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق وكذلك التسرب من التدريب والتوظيف.

٣- تميل الاتجاهات إلى الرأي المحايد نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤- يوجد توافق بين وجود تأثير لكافة المتغيرات المستقلة (منفردة) (ومجتمعة) على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الرئيسي الأول.

٥- تبين أن أهم الآثار المتوقعةّ لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته هي: تزايد أعداد المستفيدين من الشباب السعودي من برامج الصندوق، زيادة إقبال الشركات والمؤسسات على المشاركة في برامج الصندوق، تدنّي معدلات تسرب الشباب من برامج الصندوق التدريبية، وهذا يمثّل إجابة التساؤل البحثي الثاني.

٦- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالشركات والمتغيرات الديموجرافية نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته، فيما عدا تأثير بعض المتغيرات المتعلقة بكل من رأس مال الشركة، عدد العاملين بالشركة، مجال النشاط بالشركة، والمؤهل الدراسي وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الثالث.

٧- إن أحد أهم نتائج البحث تكمن في بناء التصور المستقبلي المقترح للصندوق حيث يوفر أداة علمية وعملية لتطوير جودة برامج الصندوق وإجراءاته وأدائه.

أهم التوصيات المقترحة:

١- الاهتمام بتطوير آليات وأساليب التعريف بالصندوق وبرامجه وتسويق خدماته.

٢- إعادة النظر في مختلف برامج الصندوق وأولويات تلك البرامج في إطار يخدم مختلف الفئات المستفيدة في ضوء المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية.

٣- تطوير مجالات التمويل يتطلب زيادته وتبسيط وتيسير إجراءاته مما يحقق قبولاً أكبر لبرامج الدعم التي يقدمها الصندوق في مجالات التدريب والتوظيف.

٤- حرص الصندوق على متابعة الشركات المستفيدة بشكل أكثر موضوعية وفعالية، والعمل على زيادة الاستفادة من خدمات الصندوق المختلفة من خلال القضاء على والحد من التأثيرات السلبية للصعوبات والمعوقات التي تحد من تحقيق ذلك.

٥- العمل بجدية على مواجهة والحد من التسرب من برامج التدريب والتوظيف من خلال وضع حلول عملية لمختلف المشكلات مع التوعية.

٦- إنشاء موقع جديد على الإنترنت خاص بالصندوق لتوفير المعلومات عن مختلف البرامج التدريبية والتعليمية.

٧- الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في التدريب والتنمية الذاتية ويمكن تدعيم ذلك بإنشاء قناة فضائية تفاعلية للتعليم والتدريب.

٨- الحرص على دراسة التصور الاستراتيجي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية والاستفادة بما يتضمنه في التطوير المستقبلي للصندوق.

Research Abstract

The Research Title: "**Strategic Planning for Human Resources at Kingdom of Saudi Arabia: An Analytical Study for the Performance of The Human Resources Development Fund**".

The Researcher Name: Mishal Bin Suliman Al-Udwani Al-Enezy.

Research Problem: What is the extent of Quality of Human Resources Fund Programs and Procedures? And what is the extent of acceptance of the proposed conceptual strategic scheme to develop the Fund until the year ١٤٤٠ A.H.?

Research Objectives:

١- Exploring the attitude of top directors towards the quality of programs and procedures of the Fund.

٢- Exploring the extent of significant variations among respondents attitudes towards both demographic variables and companies variables.

٣- Performing strategic analysis and planning to build a proposed conceptual strategic scheme to develop the future performance of the Human Resources Development Fund.

٤- Exploring the extent of acceptance of the proposed strategic scheme by the stakeholders of the Fund who attended the focus Group.

Research Methodology: The descriptive analytical method, and the strategic method.

Research Instruments: The questionnaire was chosen as the main research instrument after assuring its validity and reliability. In addition, the structured interviews and a focus group were utilized.

Research Sample: The research sample members are (١٣٢) mebers that equals (٥٠%) of the population of the benefiting companies of the Fund programs for (٤) years representing the period of ١٤٢٣/١٤٢٤ A.H.- ١٤٢٦/١٤٢٧ A.H. (١١٠) valid questionnaires were received after collecting the primary data.

The Statistical Techniques: Descriptive and analytical techniques were applied, of which Alpha Cronbach Coefficient, Guttmann Split Half Coefficient, Spearman Correlation Coefficient, Simple Linear Regression, Multiple Linear Stepwise Regression, One way ANOVA, and Shefee techniques.

Significant Results:

١- The attitudes of the sample members are inclined to the neutral answer towards the variables of: marketing the Fund services, the Fund supporting programs and its priorities, the Fund training programs, finance sufficiency and procedures, and the Fund follow up to beneficiary companies.

٢- The attitudes of the sample members are inclined to agree on all the aspects of obstacles that hinder the benefiting of the Fund services and leakage from training and employment.

٣- In general, the attitudes towards the quality of the Fund programs and its procedures are inclined to neutral answers.

٤- There is consistency between the impact of all the independent variable both (individually) and (collectively) on the dependent variable of the quality of the Fund programs and its procedures. This represents the answer of the first research question.

٥- The resulting effects of achieving quality of the Fund programs and procedures are: the increase in numbers of beneficiary Saudis of the Fund programs, the increase in companies participating in the Fund programs, the decrease in the leakage rate, and this represents the answer of the second research question.

٦- There is no statistically significant differences among answers of the respondents regarding the companies variables and the demographic variables towards quality of the Fund programs and procedures except the impact of some variables: capital, number of employees, area of company activity, and education qualification. This represents the answer of the third research question.

٧- One of the most significant research results is the built proposed strategic conceptual scheme for the Fund, as it offers a scientific and practical tool to develop the quality of the Fund programs, procedures, and performance.

Significant Proposed Recommendations:

١- Giving more attention to develop mechanisms and techniques to develop more awareness about the Fund and its programs; and to actively market its services.

٢- Re-considering all the Fund programs and their priorities in a better framework to serve different beneficiary categories in the context of the concept of human resource development.

٣- Developing the financial aspects of the Fund requires allocating sufficient funds, and developing and simplifying their related procedures to achieve more acceptance to all training and employment programs.

٤- Giving more concern to follow up the beneficiary companies in a way that is more objective and effective, and working on increasing the benefits of the Fund services through wipping out the obstacles and their negative effects.

٥- Working hard on practically facing and decreasing leakage rate from the training and employment programs through devising and setting solutions to the different problems in addition to building awareness campaigns.

٦- Designing a new site on the Internet to provide all required information about the different training and learning programs locally and internationally.

٧- Benefiting from recent developments in information and communication technologies in training and self- development, this could be supported by establishing an interactive TV channel for training and learning.

٨- Studying the propsed strategic conveptual scheme for developing the Human Resourse Fund.

قائمة المحتويات

تابع: قائمة المحتويات

تابع: قائمة المحتويات

تابع: قائمة المحتويات

قائمة الجداول

تابع: قائمة الجداول

تابع: قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفصــل الأول
الإطار العام للبحث

الفصـل الأول
الإطار العام للبحث

(1-1) مقدمة الفصل

يتركز هذا الفصل في مجمله في تناول الإطار العام للبحث حيث يتضـمن مختلـف الأبعاد الخاصة بموضوع البحث، تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتسـاؤلاته. كمـا يوضح حدود ونطاق البحث والمصطلحات المستخدمة في البحث، وأخيراً إطار الفصـول الستة للبحث.

(1-2) موضوع البحث

لقد انتقلت البشرية على مدار تاريخها من مرحلة إلى مرحـل تاليـة فمـن الثـورة الزراعية إلى الثورة الصناعية ثم ثورة المعلومات، وتدخل حالياً ثورة جديدة وهـي ثـورة المعرفة، وللمعرفة مفاهيم عديدة يمكن اختزالها في أنها معلومـات ومهـارات ذات قيمـة يحصل عليها الإنسان بالدراسة والبحث والعمل، وفي ظل اقتصاد المعرفة من المحـتم أن تزداد ويتعاظم دور راس المال البشري على مستوى المنظمات والدول (محمـد، ٢٠٠٥م، ص ص٢-٥)، وبالتالي تزداد قيمة الموارد البشرية وأهمية تنميتها لتزداد قيمتها وقـدرتها ومشاركتها في إنجاز الأعمال والتغيير والتطوير، وبقدر ازدياد معرفتها ينمـو عطاؤهـا وإنجازها.

فأحد السمات الرئيسة للألفية الثالثة وأواخر الألفية الثانيـة بـروز أهميـة العنصـر البشري في مختلف المنظمات صغيرة وكبيرة وحتى على مستوى الدول، فأياً كان مجـال العمـل أو النشـاط أصبحت الموارد البشـرية هي العنصر المحقق للأهـداف والمزايـا التنافسـية، وكما تشير منظمة العمل العربية فإن العنصر البشري سيظل العنصر الحاسـم لكل نمو اقتصادي في المستقبل، ومصدر لكل إنتاج وثـروة وحضـارة وخيـر ورفاهيـة (منظمة العمل العربية، ١٩٩٧م، ص١٥٧).

وحيث إن نجاح المنظمات وبقاءها يمثل أهم الدعائم الأساسية للاقتصاد في عالم اليوم، ولتحقيق النجاح على مستويات الأسواق المحلية أو الوطنية أو العالمية فإن المشروعات أو

المنظمات تتطلب وجود موارد بشرية قادرة ومدربة لديها المعرفة والمهارات اللازمة ليمكن للمنظمة إنتاج وتقديم سلع وخدمات بتكلفة أقل. إن الموارد البشرية تمثل رأس المال البشرى أي أحد أهم أنواع الثروة التي تؤدى إلى توفير وتوليد ثروة أكبر وذلك من خلال تنميتها وزيادة معارفها ومهاراتها وقدراتها. ولاشك أن ذلك لم يعد يتطلب حواراً أو مناقشة حول أهمية تحقيق ذلك من خلال تنمية الموارد البشرية، فذلك ليس نوع من ترف المنظمات أو يمثل تكلفة عليها ولكن هذا النشاط أصبح يمثل حتمية وضرورة واستثماراً ذا عوائد حالية ومستقبلية، فهو نشاط ضروري لحيوية ونجاح وبقاء وأداء المنظمات من أجل مستقبل أكثر نجاحاً وتنافسية على مستوى المنظمات، وفي الإجمال من أجل اقتصاد أكثر قوة ومستقبل أكثر رخاء على المستوى الوطني (Nmom, ٢٠٠٤, PP. ١-٩).

وفي تقديم لعبد اللطيف الحمد – الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي – لتقرير التنمية الإنسانية العربية يشير إلى أن العالم يعيش تطورات وتحولات كبيرة بسبب التقدم التقني السريع الذي لم يسبق له مثيل، في مجالات تقنيات الإنتاج والتوزيع والمعلومات والاتصالات. وتتزامن هذه التطورات مع مزيد من التوجه الدولي نحو الانفتاح والتحرير والعولمة وتكامل عمليات الإنتاج عبر الدول وترابط الأسواق المالية من جهة، ونحو الاندماج في تجمعات اقتصادية عملاقة من جهة أخرى. وكان من نتيجة تلك التطورات أن زاد دور التقنيات والمعرفة الفنية في تكوين القيمة المضافة للإنتاج. وما من شك في أن محور هذه التطورات الهائلة هو الإنسان ومدى تقدمه العلمي والحضاري، فجميع مسارات التنمية لابد وأن تبدأ من ساحة التنمية البشرية، ومن هنا كان الاهتمام بالإنسان وتنمية قدراته ومواهبه هو العامل الرئيس في تطور الأمم، بل أصبحت هذه العناصر هي محور الجهود الدولية في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٢م، صIII).

فيعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة أو منشأة، حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيتها للعمل (الجميلي، ٢٠٠٤م، ص١٥).

وعلى سبيل المثال فإنه كما هو في الموارد المالية فإن الموارد البشرية يمكن أن تتقادم وتتآكل وتستهلك بمرور الوقت وخاصة عند إهمالها وعدم تنميتها وتحفيزها، ولكن يمكن أن تبعث فيها الحياة وتزداد حيويتها وفاعليتها من خلال جهود تنمية الموارد البشرية.

ويمكن التفرقة في هذا الإطار بين قيمة الموارد البشرية غير الكفأة وتلك التي تم تدريبها بعناية وتوفرت لها المهارات والمعارف بحيث أصبح يتوفر لها الكفاءة والفعالية والإنتاجية المرتفعة والروح المعنوية العالية والإحساس بالقيمة الذاتية والتقدير، وعليه يتعين على المنظمات وكذلك الدول الاهتمام بأولوية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم والتنمية (Nmom, ٢٠٠٤, pp. ٢٨-٢٩).

وتشير نوره مسلم إلى أنه في بيئة أعمال سريعة التغيير وتتسم بالتنافسية الشديدة، أصبح من البديهي لأي منظمة ذات توجه مستقبلي وتسعى إلى التميز والتنافسية أن تعزز جوانب القوة بها وذلك للحفاظ على المنظمة مرنة ومتوائمة ومبدعة، ولتحقيق ذلك فإنه من بين مختلف المتطلبات تقف الموارد البشرية أو رأس المال البشري كأهم الأصول التي يمكن أن تساعد في جهد إحداث التحويل والتغيير بالمنظمة من أجل تحقيق الجودة والمزايا التنافسية المستمرة، فإدارة الموارد البشرية هي مدخل متميز للحصول على مزايا تنافسية من خلال الاستفادة الإستراتيجية من قوة عمل على درجة عالية من المعرفة والمهارة والالتزام، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب المتنوعة المرتبطة بتنمية وإعداد الموارد البشرية (مسلّم، ٢٠٠٣م، ص١).

ويعرف باس وآخرون .Pace et al تنمية الموارد البشرية على أنها عملية اندماج تنمية الأفراد وتنمية المسار الوظيفي مع التطوير التنظيمي لتحقيق أقصى إنتاجية وأعلى مستوى جودة وأعلى درجة من الإشباع الذاتي للعاملين بالمنظمة من خلال عملهم لتحقيق أهداف المنظمة (Pace et al., ١٩٩١, p.٧). ويشير طه حسين نوى إلى أنه يقصد بتنمية الموارد البشرية عملية الاستثمار في تلك الموارد من أجل تنميتها والرفع من مستوى المعرفة والمهارات والقدرات لدى أفراد المنظمة في ميادين مختلفة وبالخصوص في مجالات نشاطهم التي تم انتقاؤهم للعمل فيه وذلك على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغيه دمجهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وإن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة - بل على مستوى الدول أيضاً - لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد (نوى، ٢٠٠٦م، ص ص١٧٤-١٧٩).

وتعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة التي تستند إليها المنظمة الحديثة. إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء، ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة الإيجابية في تحقيق الأهداف أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة للموارد البشرية الإستراتيجية دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط ذلك بالإستراتيجيات العامة للمنظمة (السلمي، ٢٠٠١م، ص٤١).

وتُجمع الاتجاهات والكتابات الإدارية على أهمية تضافر جهود تنمية الموارد البشرية على كل المستويات، إذ يجب تضافر جهود الدولة مع جهود المنظمات الوطنية بالقطاع الخاص إلى جانب المؤسسات العاملة في مختلف مجالات النشاط بالدولة، فإذا تحقق ذلك بروح المواطنة والالتزام من كافة الأطراف فإنه يتم الارتقاء بالموارد البشرية وتنميتها بما يخدم الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وبما يؤدي إلى القضاء على كافة أوجه الخلل الخاصة بالموارد البشرية في مجتمع ما، وبالتالي تتحقق عائدات إيجابية كبيرة على كل من المستويات الكلية على مستوى الدولة والجزئية على مستوى المؤسسات الوطنية في كافة قطاعات النشاط.

وفي المملكة العربية السعودية، وبالرغم مما بذلته الدولة من مجهودات وما خصصته من اعتمادات مالية فإن العديد من ظواهر الخلل لازالت تطفو على السطح ومن أهمها ظاهرة البطالة بين الأيدي العاملة الوطنية في الوقت الذي تتزايد فيه أعداد العمالة الوافدة في كافة مجالات النشاط. وإضافة إلى ذلك تواجه المملكة العربية السعودية منذ أواخر القرن العشرين وأوائل الألفية الثالثة تحديات جسام على كافة الأصعدة، ومن بين أهم تلك التحديات تحدي تنمية الموارد البشرية الوطنية وتوطين الوظائف تدريجياً بكافة القطاعات وأوجه النشاط وذلك بهدف القضاء على مشكلة البطالة. وتنطلق جهود المملكة العربية السعودية في هذا الاتجاه في إطار نسبة عمالة وافدة تبلغ (٤٩.٥%) من الحجم الإجمالي للعمالة بالمملكة وذلك كما بينه التعداد الأخير للسكان وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة

التخطيط عام ١٤٢٥هـ. ولمعالجة مشكلة البطالة وازدياد العمالة الوافدة اتبعت المملكة العديد من الوسائل والأساليب على مدار السنوات الماضية نحو التعامل الجاد والفاعل مع ذلك التحدي حيث أعطت مواجهته أولوية قصوى في مسيرة التطوير والتنمية. فقد تزايد الاهتمام بالإنفاق على تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في المملكة ابتداء من الخطة الخمسية الأولى في العام ١٩٧٠م وصولاً حتى نهاية الخطة الخمسية السابعة في العام ٢٠٠٥م وذلك ليصبح إعداد العنصر البشري السعودي وتدريبه وصقل مهاراته وتنميتها أولى الأولويات في السياسة الإنمائية للدولة، حيث خصص لتنمية الموارد البشرية في الخطة الخمسية السابعة وحدها أكثر من (١٧٦) مليار ريال.

وفي إطار الجهود المشتركة لعلاج أوجه الخلل في سوق العمل بالمملكة وبصورة خاصة تفاقم البطالة للعمالة الوطنية في الوقت الذي تتزايد فيه أعداد العمالة الوافدة قامت الدولة بمبادرة إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية. ويشير التقرير السنوي لعام ١٤٢٥/١٤٢٤هـ إلى أنه جاء إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية نتيجة رؤية واضحة لهدف سعودي استراتيجي يشكل الوصول إليه تحدياً غير مسبوق، وهو توطين الوظائف في القطاع الخاص، فجاء إنشاؤه كأحد الآليات الفاعلة للمساهمة في توفير الكوادر السعودية المؤهلة بالعلم والمدربة تدريباً جيداً من الشباب الوطني من الجنسين حتى يكون في مستوى قبول ذلك التحدي ويحقق الوصول إلى الهدف الاستراتيجي الذي سوف يعود على الوطن بفوائد اجتماعية، وأمنية، واقتصادية. وقد أنيطت بصندوق تنمية الموارد البشرية المسؤولية التي توختها القيادة الرشيدة ممثلة في قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٠٧) بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ وكذلك المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥هـ بالموافقة على إنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية بمدينة الرياض تكون له شخصية اعتبارية ويتمتع بالاستقلال الإداري والمالي لتركّز جهود القائمين عليه على ترجمة سياسة الدولة وذلك بتمكين الشباب السعودي من امتلاك المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف في القطاع الخاص مما سينتج عنه آثاراً إيجابية على الدخل الوطني. وبما أن التحويلات السنوية للعمالة الوافدة تشكّل نزفاً لا يستهان به من تنفيذ الكثير من المشروعات الإنتاجية والخدمية للمواطنين بعد أن يتولى أبناء هذا الوطن كلٌ في تخصصه وتأهيله لأداء واجبه تجاه وطنه على أكمل وجه لكي تتم الاستفادة من عوائد ذلك ما يعزز عوامل الاستقرار الاقتصادي والأمني للمجتمع (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٦م، ص١٨).

وفي إطار آخر تقرير تم نشره لصندوق تنمية الموارد البشرية عن العام ١٤٢٦/١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م) تبين أن عدد فرص التدريب والتوظيف للمؤهلين بلغت (٧٤.١٦٥) فرصة ولغير المؤهلين بلغت (٨٢.٢٥٦) فرصة بإجمالي مقداره (١٥٦.٤٢١) فرصة شملت مختلف قطاعات النشاط ومختلف مناطق المملكة وذلك خلال الخمس سنوات الماضية أي منذ عام ١٤٢١/ ١٤٢٢هـ وحتى صدور التقرير، كما بلغ إجمالي مخصصات برامج التدريب والتوظيف عن الفترة ذاتها ما يقرب من (٤.٥) مليار ريال (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٦م، ص ص ٤٣-٥٠).

إلا أنه بالرغم من تنامي الجهود وتضافرها في مجال تنمية الموارد البشرية بالمملكة، وبالرغم من تزايد فرص استفادة الشباب السعودي (ذكور وإناث) مما يتيحه صندوق تنمية الموارد البشرية من فرص إلا أن مختلف ظواهر الخلل في مجال تنمية الموارد البشرية لازالت تمثل واقعاً ملموساً على المستوى الاقتصادي والاجتماعي بالمملكة.

(١-٣) مشكلة البحث

لقد عايش الباحث ظواهر الخلل المشار إليها في سوق العمل بالمملكة، وشارك في المشروع الوطني للتدريب والتوظيف بإمارة منطقة مكة المكرمة كرئيس لوحدة التدريب، كما أن الباحث قد تابع بترقب وثقة إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية كأحد أقوى الأجهزة التي أنشأتها الدولة، ووفرت له من الموارد والإمكانات المالية ما يكفي أن يمكن له من أداء أدواره وتحقيق إنجازات كان يتوقع لها أن تسجل في السنوات الأولى من إنشائه نجاحات عملية على أرض واقع سوق العمل. وبالرغم مما تحقق من إنجازات إلا أن الباحث يرى ضرورة وجود وقفة تقويمية بعد أكثر من خمسة سنوات من إنشاء الصندوق، ومن ثم أجل التوصل إلى اقتراح تصور نظري conceptual scheme جديد من منظور استراتيجي حول ما يجب أن تكون عليه أدوار الصندوق المقترحة انطلاقاً من مفهوم تنمية الموارد البشرية المتسع ليشمل الكثير من الأساليب والآليات الحديثة ولتتسع برامجه للتنمية والتطوير والتعلّم لتشمل كافة فئات ومستويات الموارد البشرية السعودية مع التركيز على الهدف الذي أنشئ من أجله الصندوق وهو دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص. وفي هذا الإطار يحدد الباحث مشكلة البحث فيما يلي:

ما مدى جودة البرامج المختلفة بصندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته وذلك منذ إنشائه في عام ١٤٢١هـ؟ وما مدى قبول التصـور الاسـتراتيجي المقتـرح لتطـوير الصندوق حتى العام ١٤٤٠هـ؟

(١-٤) أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من الأبعاد التالية:

أ- يركز موضوع البحث على تنمية الموارد البشرية بالمملكة، وتمتاز التنمية البشرية عن بقية الأهداف التنموية بالمملكة كونها تمثل هدفاً مستمراً أو ما يطلق عليه استدامة التنمية، بل إنها تمثل ضرورة مستقبلية في ظل توجه المملكة نحو الاعتماد على الكفاءات والقوى الوطنية في استكمال مسيرة التنمية لأن الإنسان هو صانع التنمية وهدفها في الوقت ذاته (العمران، ٢٠٠٤م).

ب- يتوافق هذا البحث مع توجهات خطة التنمية الثامنة ومع ما سبقها من خطط خمسية، فتشير خطة التنمية السادسة إلى أنه تكمن الثروة الحقيقية للمملكة في المهارات الإنتاجية للقوى العاملة، ولذلك أولت خطط التنمية أهمية كبرى لتنمية الموارد البشرية من خلال دعمها المستمر لكافة الأنشطة ذات العلاقة بذلك (وزارة التخطيط، ١٩٩٥م، ص٣٩)، كما تؤكد خطة التنمية السابعة على نفس المعنى، فقد اهتمت بالأهداف العامة للخطة بأهمية توفير الروافد التي تجعل المواطن عاملاً منتجاً وقادراً على العطاء، وكذلك على تنمية القوى البشرية والتأكد المستمر من زيادة مشاركتها ورفع كفاءتها عن طريق التدريب والتأهيل لتلبية متطلبات الاقتصاد الوطني (وزارة التخطيط، ٢٠٠٠م، ص٤١٥).

أما خطة التنمية الثامنة فقد ركزت على إظهار الاختلالات السائدة في سوق العمل بالمملكة وكذلك ألقت الضوء على أهمية قضية توطين الوظائف والإحلال، فتشير الخطة الثامنة إلى ارتفاع درجة اعتماد الاقتصاد الوطني على العمالة الوافدة الناشئ عن عدم مواكبة قوة العمل المحلية لزيادة الطلب الكلي عليها حيث تقدر فجوة الجنسية بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية بنحو ألف وخمسمائة عامل وافد لكل ألف عامل من العمالة الوطنية عام ٢٠٠٣م. وقد برزت هذه الفجوة كحقيقة مهمة منذ خطة التنمية الرابعة، وستظل ضمن القضايا ذات الأولوية في خطة التنمية الثامنة (وزارة الاقتصاد

والتخطيط، ٢٠٠٦م، ص١٨٣). كما تشير إلى أهمية وأولوية تكثيف جهود توطين الوظائف والإحلال من خلال مجموعة من السياسات والآليات الرامية إلى تحسين فرص توظيف القوى العاملة الوطنية في القطاع الخاص، وتفعيل دور الجهات المعنية بتأهيلها وتعزيز إمكاناتها الفنية والمهنية لتلبية متطلبات وحاجة سوق العمل (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٦م، ص١٨٤).

ج- يستمد هذا البحث أيضاً أحد جوانب أهميته من تركيزه على أحد أجهزة الدولة حديثة الإنشاء نسبياً وهو صندوق تنمية الموارد البشرية، "فقد تم إنشاء الصندوق نتيجة رؤية واضحة لهدف سعودي استراتيجي يشكّل الوصول إليه تحدياً غير مسبوق وهو دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص، وقد تم ذلك من خلال صدور قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٠٧) بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ وكذلك المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥هـ بالموافقة على إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية (صندوق تنمية الموارد البشرية ٢٠٠٦م، ص١٨-١٩) وقد أشارت خطة التنمية الثامنة على أهمية تفعيل دور صندوق تنمية الموارد البشرية في دعم برامج توطين الوظائف سواء من خلال التوظيف المباشر، أو التدريب المنتهي بالتوظيف (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٦م، ص١٨٤) .

د- إن دراسة أداء صندوق تنمية الموارد البشرية منذ إنشائه إلى جانب وضع تصور مستقبلي مقترح لما يجب أن يكون عليه الصندوق حتى عام ١٤٤٠هـ يمكن أن يمثل عنصراً إيجابياً في علاج الخلل في هيكل القوى العاملة بين القوى العاملة الوطنية والسعودية.

هـ- يعتبر هذا البحث من البحوث القليلة التي تناولت موضوع التعرف على أداء الصندوق من وجهة نظر كافة الأطراف المعنية stakeholders الرئيسة من داخل الصندوق ومن خارجه، إلى جانب اقتراح تصور استراتيجي مستقبلي لما يجب أن يكون الصندوق عليه حتى عام ١٤٤٠هـ، والبحث بذلك يمكن أن يمثل إضافة إلى المكتبة العربية بالنسبة لموضوعه.

و- يمكن الاستفادة مما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات وتصور استراتيجي مقترح لمهام الصندوق إلى جانب الدراسات المستقبلية المقترحة وذلك بصندوق تنمية الموارد البشرية وغيرها من جهات تعمل في مجال تنمية الموارد البشرية بالمملكة.

(١-٥) أهداف البحث

يحدد الباحث أهداف هذا البحث فيما يلي:

(أولاً) على المستوى النظري

عرض لأهم ما تناولته الدراسات والأبحاث والمراجع العلمية والتقارير حول موضوعات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية، وصندوق تنمية الموارد البشرية.

(ثانياً) على المستوى التطبيقي

أ- التعرف على اتجاهات المسؤولين بالمؤسسات الوطنية المستفيدة من برامج الصندوق نحو جودة برامج صندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته من خلال خبرتهم في التعاون مع الصندوق.

ب– استكشاف مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفرادالعينة نحو جودة برامج صندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته وذلك وفقاً لكل من المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين والمتغيرات الأساسية الخاصة بالشركات والمؤسسات الوطنية المستفيدة من برامج الصندوق.

ج- بناء تصور استراتيجي مقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية يضم الجوانب الخاصة بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات والبرامج والمبادرات الواجب اتباع الصندوق لها حتى العام ١٤٤٠هـ.

د- تنظيم مجموعة تركيز فكري تضم ممثلين عن كافة الأطراف المعنية بعمل صندوق تنمية الموارد البشرية لجمع بيانات ميدانية في إطار فكر استراتيجي يضم جوانب القوة وجوانب الضعف بالبيئة الداخلية للصندوق والفرص والسلبيات الموجودة بالبيئة الخارجية في إطار التعرف على آرائهم تجاه التصور الاستراتيجي المقترح للصندوق وذلك لتطوير أداء صندوق تنمية الموارد البشرية حتى العام ١٤٤٠هـ.

هـ- التوصل لعدد من النتائج في إطار أهداف وتساؤلات البحث وبصورة خاصة صياغة تصور مقترح للأهداف والاستراتيجيات والمبادرات المستقبلية الخاصة بالصندوق، ثم اقتراح عدد من التوصيات التي تركز على تنمية الموارد البشرية السعودية من خلال أنشطة صندوق تنمية الموارد البشرية إلى جانب التوصيات العامة، وكذلك اقتراح عدد من الدراسات والأبحاث المستقبلية.

(١-٦) التساؤلات البحثية

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهدافه وحدوده يصيغ الباحث التساؤلات البحثية التالية:

التساؤل البحثي الأول

ما مدى جودة برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية من وجهه نظر المسئولين بالشركات المستفيدة؟

ويتفرع عن التساؤل البحثي الأول سبعة تساؤلات فرعية كما يلي:-

١- التساؤل البحثي الفرعي الأول

هل الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق تدعم جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

٢- التساؤل البحثي الفرعي الثاني

هل الممارسات الحالية الخاصة ببرامج الدعم وأولوياتها تدعم جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

٣- التساؤل البحثي الفرعي الثالث

هل الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يدعمها الصندوق تؤدى إلى دعم جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

٤- التساؤل البحثي الفرعي الرابع

هل الممارسات الحالية الخاصة بالتمويل المرتبط ببرامج الدعم وكفايته وإجراءاته يؤدى إلى دعم برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

٥- التساؤل البحثي الفرعي الخامس

هل الممارسات الحالية الخاصة بمتابعة الصندوق للشركات المستفيدة يؤدى إلى دعم جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

٦- التساؤل البحثي الفرعي السادس

هل صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق تؤثر سلبياً على تحقيق جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

٧- التساؤل البحثي الفرعي السابع

هل الأوضاع الحالية الخاصة بالتسرب من التدريب والتوظيف يؤثر سلبياً على جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟.

التساؤل البحثي الثاني

ما هي الآثار المتوقع حدوثها في حال تحقيق جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته؟

التساؤل البحثي الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفرادعينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالشركات وتلك الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته؟

(١-٧) حدود ونطاق البحث

إن أحد متطلبات المنهجية العلمية لإجراء البحوث أن يوضح الباحث حدود ونطاق بحثه، وفي هذا الإطار يحدد الباحث حدود ونطاق هذا البحث فيما يلي:

أ- الحدود الخاصة بموضوع البحث

ركز الباحث موضوع بحثه في موضوع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وذلك في إطار تحليل أداء صندوق تنمية الموارد البشرية من خلال استكشاف مدى جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وإذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية يتسع تناوله لأبعاد كثيرة إلا أنه تم تناول أهم الجوانب بشكل مختصر في إطار الأدبيات، أما في إطار التطبيق فإنه تم تناوله في حدود صندوق

تنمية الموارد البشرية دون تناول أدوار العديد من المؤسسات الوطنية الأخرى العاملة في مجال تنمية الموارد البشرية بالمملكة.

ب- الحدود البشرية

بلغ إجمالي الفرص المدعومة (١٥٦.٤٢١) فرصة منذ بدء برامج التدريب والتوظيف وحتى نهاية العام، وبلغ عدد الشركات المستفيدة من خدمات الصندوق خلال نفس الفترة (ثلاث سنوات) (١٥.٣٧٩) شركة (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص ص٥٠-٥١) وتتمثل الحدود البشرية للبحث في عينة من مسؤولي الشركات المستفيدة من برامج الصندوق بمنطقة مكة المكرمة.

ج - الحدود الجغرافية

يحدد الباحث الحدود الجغرافية لبحثه بمنطقة مكة المكرمة، فقد بلغت الفرص المتاحة للتدريب والتوظيف حتى عام ١٤٢٧/١٤٢٦هـ في منطقة مكة المكرمة (٣٥.٠٩٨) فرصة (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م) وهو يشكل نسبة (٢٢%) من إجمالي الفرص المتاحة بالصندوق بالمملكة وتشمل المنطقة أساساً محافظة جده ومكة المكرمة ومحافظة الطائف.

د- حدود البحث الزمنية

يركز هذا البحث على بعدين زمنيين وهما:

١- بعد زمني يمتد من خمس سنوات في الماضي وحتى الحاضر في عام ١٤٢٩/١٤٢٨هـ من بدء العمل في الصندوق بإتاحة فرص التدريب والتوظيف.

٢- بعد زمني يتعلق بالمستقبل حتى العام ١٤٤٠هـ وذلك في إطار الدراسة الاستراتيجية المرتبطة ببناء إطار فكري مقترح للصندوق يعكس تصوراً لما يجب أن يكون عليه الصندوق في المستقبل ليلعب دوراً أكثر إيجابية في الوفاء بمتطلبات تنمية الموارد البشرية بالمملكة.

(١-٨) المصطلحات المستخدمة في البحث

في إطار استخدام الباحث لعدد من المصطلحات بهذا البحث، ونظراً لتعدد المفاهيم النظرية لتلك المصطلحات واحتمال اختلاف بعضها عن المفهوم الإجرائي لتلك المصطلحات، فإنه يشير فيما يلي إلى ما يعنيه من تلك المصطلحات في إطار هذا البحث:

صندوق تنمية الموارد البشرية

هو أحد الأجهزة التنموية التي أنشأتها المملكة للعمل في مجال توطين الوظائف في القطاع الخاص وذلك من خلال تسهيل توظيف المواطنين وتدريبهم وتشجيعهم على العمل في القطاع الخاص، وقد أنشئ الصندوق بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٠٧) بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ وكذلك المرسوم الملكي رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥هـ بمدينة الرياض وتكون له شخصية اعتبارية ويتمتع بالاستقلال الإداري والمالي.

تنمية الموارد البشرية

يقصد الباحث بتنمية الموارد البشرية في هذا البحث تلك الجهود المتكاملة والمخططة بشكل سليم على أبعاد زمنية مختلفة من أجل تزويد الموارد البشرية بكافة المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات إلى جانب إكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وذلك بهدف توفير الموارد البشرية الوطنية التي يحتاجها سوق العمل من خلال عديد من الأساليب والمجالات أكثرها تناولاً التدريب والتطوير والتعلّم والتعليم.

البرامج والإجراءات

يقصد بمصطلح البرامج في هذا البحث مختلف البرامج التي يقدمها صندوق تنمية الموارد البشرية وهي بشكل أساسي برامج التدريب والتوظف والبرامج المشتركة. وبصورة عامة يقصد بالبرنامج إطار يضم أهداف محددة يجب تحقيقها من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة في إطار من السياسات والإجراءات إلى جانب الإطار الزمني.

كما يقصد بمصطلح الإجراءات في هذا البحث الخطوات التي يتم اتباعها للالتحاق بمختلف برامج الصندوق وصرف المستحقات والمتابعة وغيرها من إجراءات. ويقصد بصفة عامة بالإجراءات الخطوات المتسلسلة لإنجاز عمل معين وفقاً لما تسمح به الأنظمة

واللوائح وما يحقق السرعة والتيسير لإنجاز الأعمال، ويتم عادة تصميم نماذج مساعدة يـتم تعبئتها وفقاً لتسلسل نسق الإجراءات.

الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

تمثل الإدارة الاستراتيجية الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيـد، بمـا يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بهـا بطريقـة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت، وبأنها ترسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك فـي ضـوء العوامـل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على التعرف على واقع الحاضر ثم التطلّع إلى المسـتقبل وبناء الرؤية والرسالة ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي وضع الخطط والبـرامج التنفيذية وذلك من خلال البرامج والمبادرات، ويتم ذلك في إطار التعرف على نقاط القـوة والضعف الداخلية وفي إطار السلبيات والإيجابيات بالبيئة المحيطـة مـع تعـدد أبعادهـا ومستوياتها، وينطبق ذلك بالنسبة لصندوق تنمية الموارد البشرية في إطار هذا البحث.

التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية

ويقصد بها العملية الخاصة بتحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات الخاصـة بتنمية الموارد البشرية من أجل الاستجابة للاحتياجات من الموارد البشرية مـن مختلـف زوايا التدريب والتعلم والتنمية للتوافق المستقبلي مع توجهات التغييـر، والتطـوير والأداء على مستويات كلّ من الفرد وفرق ومجموعات العمل والمنظمة ككل (والدول أيضاً).

رأس المال البشرى

اعتبار كافة العاملين بالمنظمة (والدولة أيضاً) على أساس أنهم أهم الأصول التنظيميـة، وأنها قياساً على رأس المال التقليدي الذي يتم استثماره فإن العاملين بالمنظمة يشكلّون رأس مال يتم الحفاظ عليه وحسن استثماره للحصول على أعلى عائدات ومردودات منه.

مجموعة التركيز الفكري Focus Group

يطلق البعض على مجموعات التركيز الفكري مصـطلح المجموعـات المركـزة أو المجموعات البؤرية، وتعتبر مجموعات التركيز الفكري من بين أهم وسائل جمع البيانـات

والتي يتزايد استخدامها في البحوث العلمية حيث تعتمد على آراء واتجاهات أهـل الخبـرة نحو موضوع معين. وتم التركيز في هذه الدراسة على الخبراء في مجال تنميـة المـوارد البشرية بالمملكة إلى جانب مجال ما يخص صندوق تنمية المـوارد البشـرية. وتتكـون مجموعة التركيز الفكري من (١٠-٢٠) مدعواً من هؤلاء الخبراء.

(١-٩) تنظيم فصول البحث

يتكون البحث من ستة فصول وعدد من المباحث المتفرعة عنها، وذلك كما يلي:

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

ويتكون هذا الفصل من مقدمة لموضوع البحث، ومشكلة البحـث، وأهميـة البحـث وأهدافه، الأسئلة البحثية ومتغيرات البحث، حدود ونطاق البحث، المصطلحات المسـتخدمة في البحث، والإطار العام لفصول البحث.

الفصل الثاني : التأصيل النظري والدراسات السابقة

وقد تم تحديد أربعة جوانب أساسية وفقاً لموضوع البحث ومجال تطبيقه حيث خصص لكل منها مبحث من مباحث الفصل الأربعة وذلك كما يلي:

المبحث الأول صندوق تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني تنمية الموارد البشرية – مفاهيم وأساليب، وبعض التجارب الناجحة لتنميـة الموارد البشرية في بعض الدول، وتنمية الموارد البشرية بالمملكـة العربيـة السعودية.

المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي مع التطبيق على مجال الموارد البشرية.

المبحث الرابع وقد خصص للدراسات السابقة.

الفصل الثالث : التصميم والإجراءات المنهجية للبحث

ركز هذا الفصل على تحديد المناهج المستخدمة في البحث، الإطار والنمـوذج العـام للبحث حيث يضم البيانات المكتبية والبيانات الأولية ومصادرها والدراسـة الاسـتراتيجية، ويضم الفصل أيضاً أدوات جمع البيانات الأولية المستخدمة وضبطها، وعملية جمع البيانات

الأولية، وتحديد الإجراءات والأساليب الإحصائية التي تم اسـتخدامها فـي تحليـل تلـك البيانات، ثم تناول للإحصاء الوصفي للمتغيرات الأساسية الخاصة بالشـركات المسـتفيدة وكذلك المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من هذه الشركات.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي للبيانات الأولية

وقد خصص هذا الفصل لإيضاح كافة الخطوات التـي تـم اتباعهـا فـي التحليـل الإحصائي، ثم ركّز على تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على سمات أفرادعينـة البحث وكذلك التعرف على الاتجاهات تجاه المتغيرات البحثية، كما تم تطبيـق الأسـاليب الإحصائية الاستدلالية للإجابة على الأسئلة البحثية والتوصل إلى النتائج.

الفصل الخامس: الدراسة الاستراتيجية والتصور المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية

تم في هذا الفصل الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع من هذا البحث، إضافة إلى ما تم التوصل إليه من بيانات نتيجة لإجـراء عدد من المقابلات المقننة المتعمقة in-depth interviews لعدد من المسؤولين في مجال تنمية الموارد البشرية ببعض المؤسسات وذلك لبناء تصور للباحث عن الرؤية والرسـالة والأهداف والاستراتيجيات والبرامج والمبادرات المستقبلية لصندوق تنمية الموارد البشرية حتى العام ١٤٤٠هـ بالمملكة، وتم الاستفادة من نتائج مجموعة التركيز الفكري التي تـم تنظيمها في الحصول على بيانات أخرى إلى جانب تطوير التصور المستقبلي المقترح من الباحث للصندوق حتى عام ١٤٤٠هـ، وذلك في إطار كافة المتغيرات المؤثرة.

الفصل السادس : النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل استعراض لأهم ما توصل إليه البحث من نتائج ثم ما اقترحه الباحث من توصيات إلى جانب إيضاح الأهمية العلمية والعملية للبحث، ثـم اقتـرح عـدداً مـن الدراسات المستقبلية على ضوء موضوع البحث ومختلف أبعاده.

الفصــل الثانــي
التأصيل النظري والدراسات السابقة

الفصــل الثانــي
التأصيل النظري والدراسات السابقة

(٢-١) مقدمة الفصل

يضم هذا الفصل كافة الأدبيات التي تناولها الباحث بهدف إلقـاء الضـوء وإيضـاح الدراسات والكتابات الحديثة حول كافة جوانب موضوع البحث، ويتكون هذا الفصـل مـن أربعة مباحث، وقد ركز المبحث الأول على صندوق تنمية الموارد البشـرية مـن زوايـا عديدة تتضمن إنشاءه وأهدافه وتنظيمه وبرامجه المختلفة وإنجازاته، وقد خصص المبحـث الثاني لموضوع البحث وهو تنمية الموارد البشرية حيث شمل مفاهيم تنمية الموارد البشرية وأهميتها ومردوداتها وأساليبها وذلك على كل من المستوى الجزئـي أي علـى مسـتوى المنظمات وعلى المستوى الكلي أي مستوى الدول، أما المبحث الثالث فقد خصص لتنـاول موضوع التخطيط الاستراتيجي وبصورة خاصة بالتطبيق على مجـال المـوارد البشـرية وتنميتها. وأخيراً استعرض الباحث في المبحث الرابع عدد من الدراسـات السـابقة فـي موضوعات تنمية الموارد البشرية وصندوق تنمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وذلك للاستفادة منها والتأكيد على أن بحثه يعتبر جديداً في موضوعه وأسلوب تناولـه ولا يمثّل تكراراً لغيره من الأبحاث.

المبحث الأول صندوق تنمية الموارد البشرية

(٢-٢) مقدمة المبحث

يركز هذا المبحث على الإطار التطبيقي للبحث وهو صندوق تنمية الموارد البشـرية بالمملكة العربية السعودية، ويقوم الباحث بشكل مختصر باستعراض الجوانب التالية: نشأة الصندوق وأهدافه وتنظيمه ومختلف برامجه إلى جانب إنجازاته مزودة ببعض الإحصاءات

المشتق من التقارير السنوية لأعمال الصندوق، ولا يتضـمن هـذا الفصـل إضـافات أو تحليلات علمية كما لا يتضمن بشكل أساسي إسهامات غيره مـن البـاحثين حـول أدوار الصندوق وإنجازاته نظر لمحدودية ما قاموا به من دراسات وقدموه من إسهامات.

(٢-٣) نشأة الصندوق

جاء إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية بشخصيته الاعتبارية المستقلة إدارياً ومالياً، نتيجة رؤية واضحة لهدف سعودي استراتيجي يشكّل الوصول إليه تحدياً غير مسبوق، وهو توطين الوظائف في القطاع الخاص، فجاء إنشاؤه كأحد الآليات الفاعلة للمساهمة في توفير الكوادر السعودية المؤهلة بالعلم والمدربة تدريباً جيداً من الشباب الوطني من الجنسين حتى يكون في مستوى قبول ذلك التحدي ويحقق الوصول إلى الهدف الاستراتيجي الذي سـيعود على الوطن بفوائد اجتماعية، وأمنية، واقتصادية.

وقد أنيط بصندوق تنمية الموارد البشرية المسؤولية التي توختها القيادة الرشيدة ممثلـة في قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٠٧) بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ وكـذلك المرسـوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥هـ بالموافقة على إنشاء صـندوق لتنميـة الموارد البشرية بمدينة الرياض تكون له شخصية اعتبارية ويتمتـع بالاسـتقلال الإداري والمالي لتترجم جهود القائمين عليه سياسة الدولة علـى أرض الواقـع بتمكـين الشـباب السعودي من امتلاك المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف في القطاع الخاص ممـا سينتج عنه آثار إيجابية على الاقتصاد الوطني. وبما أن التحويلات السنوية للعمالة الوافـدة تشكّل نزفاً لا يستهان به من الدخل الوطني، فإنه يمكن وقف ضخ ذلـك النـزف خـارج الحدود، وتوظيف هذا الفاقد المالي في تنفيذ الكثير من المشروعات الإنتاجيـة والخدميـة للمواطنين بعد أن يتولى أبناء هذا الوطن كلٌ في مجال تخصصه وتأهيلـه واجـبهم تجـاه وطنهم على أكمل وجه، حتى تتم الاستفادة من عوائد هذه الأمـوال بمـا يعـزز عوامـل الاستقرار الاقتصادي والأمني للمجتمع.

(٢-٤) أهداف الصندوق

يتركّز الهدف العام للصندوق في:

"دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص"

وفي سبيل تحقيق الهدف العام للصندوق الرامي إلى تأهيل القوى الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص يقوم الصندوق بما يلي:

١- تقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص.

٢- المشاركة في تكاليف تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها على وظائف القطاع الخاص.

٣- تحمل نسبة من راتب من يتم توظيفه في منشآت القطاع الخاص بعد تأهيله وتدريبه وكذلك من يتم توظيفه في هذه المنشآت.

٤- تدعم تمويل برامج ميدانية ومشاريع وخطط ودراسات تهدف لتوظيف السعوديين وإحلالهم محل العمالة الوافدة.

٥- تقديم القروض لمنشآت تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية الخاصة.

٦- القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأنشطته في مجال تأهيل وتدريب وتوظيف القوى العاملة الوطنية.

واستكمالاً للدور الريادي الذي يضطلع به الصندوق في تنمية الموارد البشرية لسد الاحتياجات الوظيفية في سوق العمل من القوى العاملة المواطنة فإنه يسعى إلى رفع كفاءتها بتدريبها وتأهيلها وجعلها قادرة على ممارسة المهن والوظائف في القطاع الخاص والارتقاء بمستوى أدائها الذي يعكس نمو وتطور الاقتصاد الوطني، فقد وضع الصندوق استراتيجيته للتوسع في تقديم الخدمات للقطاع الخاص تحقق الأهداف التالية:

١- تقديم خدماته للقطاع الخاص في جميع مناطق المملكة.

٢- تفعيل دور وتوطين الوظائف في تلك المناطق.

٣- زيادة مشاركة منشآت القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية.

٤- القيام بالدور الإعلامي والتوعوي في تفعيل أهداف تنمية الموارد البشرية.

٥- المتابعة المباشرة والتقييم لبرامج الصندوق في تلك المناطق.

٦- السرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

وليقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بأنشطة وبرامج الدعم المختلفة في مجالات التدريب والتوظيف وغير ذلك من مهام وأنشطة فقد تم تطوير الهيكل التنظيمي للصندوق بما يتوافق مع تلك المهام للعمل على تحقيق أهداف الصندوق بفعالية، ويوضح الشكل رقم (٢-١) الهيكل التنظيمي للصندوق كما هو في عام ٢٠٠٦م.

(٢-٥) برامج الصندوق

تضم برامج تنمية الموارد البشرية التي يقدمها الصندوق على ما يلي:

(٢-٥-١) برنامج دعم التدريب والتوظيف للمؤهلين:

- يستهدف هذا البرنامج دعم من سبق تدريبه وتأهيله من خلال جهات تدريبية حكومية أو أهلية. ويشترط أن يكون حاصلاً على مؤهل تخصصي معتمد مثل خريجي الجامعة والكليات والمعاهد.

- دعم مدة التدريب:

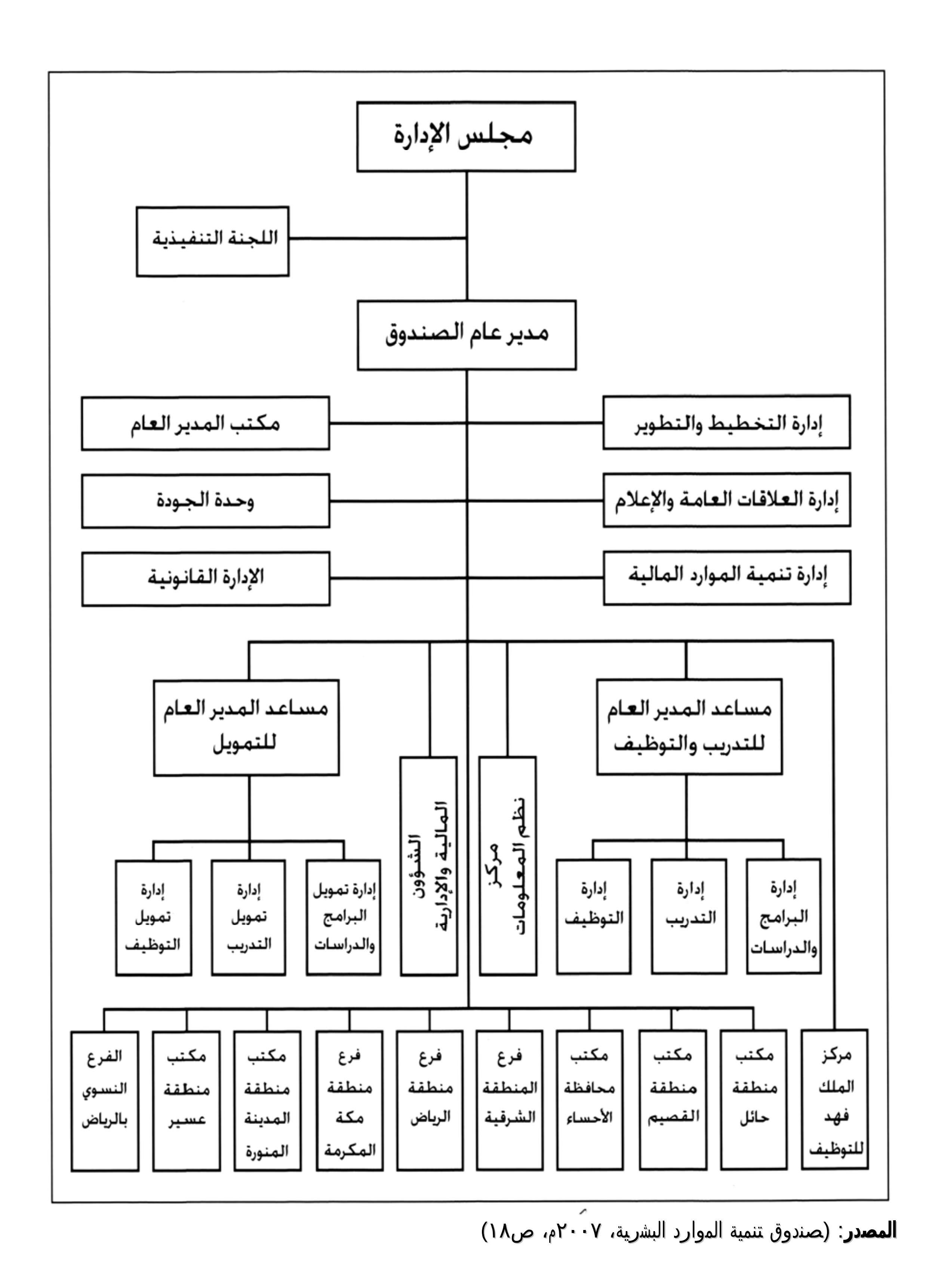
- يساهم الصندوق أثناء مدة التدريب التي لا تزيد عن ثلاثة أشهر بمبلغ (٥٠٠) ريال شهرياً مقابل تدريب كل موظف.
- يقدم الصندوق إعانة أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من راتب الموظف على أن لا تتجاوز مبلغ (١٥٠٠) ريال للموظف الواحد.

- دعم مدة التوظيف:

- يساهم الصندوق للمدة المكملة للسنتين بعد انتهاء مدة التدريب بنسبة (٥٠%) من راتب الموظف وبما لا يتجاوز مبلغ (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

(٢-٥-٢) برنامج دعم التدريب والتوظيف لغير المؤهلين:

- يستهدف هذا البرنامج دعم تدريب وتوظيف من لم يسبق تدريبه وتأهيله، ومن لا يستطيع القيام بواجبات الوظيفة المرشح لها.



المصدر: (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص١٨)

شكل رقم (٢-١)

الهيكل التنظيمي لصندوق تنمية الموارد البشرية

١- التدريب داخل المنشأة:

دعم مدة التدريب:

- يساهم الصندوق أثناء مدة التدريب التي لا تزيد عن (١٢) شهراً بمبلغ (٥٠٠) ريال شهرياً مقابل تدريب كل موظف.
- يقدم الصندوق إعانة أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من راتب الموظف علـى أن لا تتجاوز مبلغ (١٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

دعم مدة التوظيف:

- يساهم الصندوق ولمدة سنة بنسبة (٥٠%) من راتب الموظف وبما لا يتجاوز مبلغ (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

٢- التدريب في جهة تدريبية خارجية معتمدة:

دعم مدة التدريب:

- يساهم الصندوق أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من تكاليف التدريب ولمدة لا تزيد عن (٢٤) شهراً على أن لا تتجاوز مبلغ (١٥٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.
- يقدم الصندوق إعانة أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من راتب الموظف علـى أن لا تتجاوز مبلغ (١٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

دعم مدة التوظيف:

- يساهم الصندوق ولمدة سنة بنسبة (٥٠%) من راتب الموظف وبما لا يتجاوز مبلغ (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

(٢-٥-٣) البرامج التدريبية المشتركة

التنظيم الوطني للتدريب المشترك

ضمن اتفاقية الصندوق مع الجهات ذات العلاقة بالمشاركة التضامنية في تنمية القـوى البشرية السعودية بالتدريب الفني والمهني المرتبط بالتوظيف والتي انبثق منها «التنظيم الوطني

للتدريب المشترك». استمر الصندوق بدعم برامج تدريبية ذات أولوية في سوق العمـل وفقـاً لاحتياجات المنشآت المستفيدة.

واشتملت خطة الصندوق على التوسع المطرد في دعم برامج التنظيم الوطني للتـدريب المشترك في مختلف مناطق المملكة حيث شمل المناطق التالية: الريـاض، مكـة المكرمـة، المدينة المنورة، حائل، القصيم، تبوك، عسير، المنطقة الشرقية، الباحـة، الحـدود الشـمالية، الجوف، نجران.

برنامج تهيئة طالبي العمل:

جاءت فكرة إ طلاق برنامج صندوق تنمية الموارد البشـرية لتهيئـة القـوى العاملـة السعودية لسد الفجوة بين رغبات أصحاب الأعمال وتطلعات طالبي العمـل مـن المـواطنين للانخراط في العمل من خلال إكسابهم بعض المهارات والمعارف والسـلوكيات الضـرورية المطلوبة للعمل في القطاع الخاص وكذلك التعرف على الوظائف المتاحة وكيفيـة الحصـول عليها بما يتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم كما يسهم البرنامج في مساعدة أصحاب الأعمال فـي اختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف المتاحة لديهم.

ويهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين بعض المعارف والمهارات والسلوكيات وقياس القدرات والميول المهنية لديهم من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- الإلمام بأهم أخلاقيات العمل.
- التعرف على تقنيات البحث عن الوظيفة.
- إعداد السيرة الذاتية بشكل نموذجي.
- القدرة على اجتياز المقابلات الشخصية بنجاح.
- القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- التعرف على حقوق وواجبات الموظف.
- اكتشاف ميوله وقدراته المهنية.

وينفذ البرنامج لمدة تسعة أيام عمل على فترتين صباحية أو مسائية في كافـة منـاطق المملكة من خلال:

- معاهد ومراكز التدريب الأهلية المعتمدة.
- مراكز التدريب بالغرف التجارية الصناعية.
- مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

برنامج الإقراض للتعليم والتدريب:

تنفيذاً للأمر السامي رقم ٧/ب/٥١١٨٩ وتاريخ ١٤٢٤/١٠/٢٧هـ والمتضمن إعطاء قروض ميسرة للطلبة الراغبين في الدراسة في الكليات الأهلية بالمناطق النائية تسدد بعد تخرجهم ومزاولتهم للعمل وكذلك الأمر السامي الكريم رقم ٣٨٥/ م ب وتاريخ ١٤٢٦/١/١٠هـ والمتضمن تكليف صندوق تنمية الموارد البشرية بوضع لائحة لإقراض الطلاب الذين يثبت عجزهم عن دفع رسوم الدراسة في المعاهد الأهلية قام الصندوق بتقديم القروض للطلاب والطالبات للدراسة في الكليات والمعاهد الأهلية.

ويهدف البرنامج إلى نشر ثقافة التعليم والتدريب وزيادة عدد المؤهلين في التخصصات التي يحتاجها سوق العمل. ويتم منح القرض للحصول على شهادة في إحدى التخصصات المعتمدة من الصندوق للدراسة في الكليات والمعاهد الأهلية وتلبي احتياجات سوق العمل ويوضح الجدول رقم (٢-١) التخصصات المعتمدة في برنامج الإقراض.

(٢-٥-٤) مركز الملك فهد للتوظيف:

جاءت موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز (يرحمه ا) على إنشاء «مركز الملك فهد للتوظيف» على نفقته الخاصة ليكون مركزاً متطوراً تقنياً وإليكترونياً يساعد في توظيف القوى العاملة السعودية ويقدم برامج الإرشاد المهني تأكيداً على الدعم المتواصل والمستمر من لدن حكومتنا الرشيدة لخدمة أبناء هذا الوطن ولتحقيق أقصى فائدة مرجوة من هذا المركز تبرع رحمه ا بمبلغ (٤٠.٠٠٠.٠٠٠) أربعين مليون ريال تشمل إنشاءه وتأثيثه وإدارته لمدة خمس سنوات، ويتبع مركز الملك فهد للتوظيف إدارياً صندوق تنمية الموارد البشرية (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص ص ٣٥-٣٦).

الهدف العام للمركز:

يهدف المركز إلى تسهيل توظيف السعوديين في القطاع الخاص، وتقديم خدمات الإرشاد المهني.

الأهداف التفصيلية:

١- تقديم خدمات التوظيف لطالبي العمل السعوديين ومنشآت الأعمـال فـي مختلـف مناطق المملكة باستخدام التقنية الحديثة.

جدول رقم(٢-١) التخصصات المعتمدة في برنامج الإقراض

تخصصـات البكالوريـوس		تخصصـات الدبلـوم	
* الطب البشرى	** تقنيـة المعلومـات والحاسوب	* عمليـات	* أشعة (طالبات)
* طب وجراحـة الفـم والأسنان	** الهندسة الكهربائية	* طـوارئ	* تقنية شبكات
* علوم الصيدلة	** الهندسة الميكانيكية	* تخديـر	* الدعم الفني
* علـوم المختبـرات الطبية	* إدارة الجودة	* علاج طبيعي	* الاتصالات
* تقنيـة وصـناعة الأسنان	* إدارة مالية وبنوك	* أجهزة طبية	* أمن معلومات
* علوم الحاسب الآلي	* التأميـن	* مختبـرات	** إدارة قطـاع الإيواء
* نظم المعلومات	* إمدادات الأعمال	* تمـريض (طالبات)	** الإرشاد السياحي
* هندسة نظم البرنامج	** إدارة السـفر والسياحة	** الأعمـال المالية والمصرفية	
** إدارة الضيافة			
* تخصصات تنفيذ في جميع المناطق.			
** تخصصات تنفذ خارج المدن الرئيسية (الرياض وجدة والدمام) فقط.			

المصدر: (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص٣٤)

٢- العمل كحلقة وصل بين طالبي العمل والقطاع الخاص لشغل الوظائف المتاحة.

٣- بناء قاعدة معلومات عن سوق العمل سواء لطالبي العمل أو للوظائف المتاحة.

٤- التعريف بالبرامج التدريبية التي يتطلبها سوق العمل واقتراح البرامج المناسبة لاحتياج طالبي العمل ممن لا تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف المتاحة.

٥- تقديم خدمات الإرشاد المهني وتحديد الميول المهنية لطلاب المدارس في مراحل مبكرة من التعليم لمساعدتهم في تحديد مساراتهم الدراسية والتدريبية والربط بين التعليم وسوق العمل.

٦- تقديم العناية الخاصة للباحثين عن عمل من ذوى الاحتياجات الخاصة وكذلك المحتاجين إلى عناية خاصة من المستفيدين.

وقد اشتملت مرحلة التأسيس على إنشاء ثلاثة مراكز في المناطق الرئيسة، منطقة الرياض منطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية تلاها افتتاح (١٤) وحدة خدمات إلكترونية في إدارات توظيف السعوديين بمكاتب العمل وهي: الرياض، مكة المكرمة، الدمام، حائل، أبها، جيزان، نجران، المدينة المنورة، عنيزة، الطائف، القنفذة، جدة، وادي الدواسر، الجوف.

وينطلق دور المركز في تقديم خدماته بالتركيز على محورين رئيسين هما خدمات التوظيف employment services وخدمات الإرشاد المهني vocational orientation services يهتم المحور الأول بتسهيل عملية توظيف السعوديين من خلال الاستفادة من قاعدة البيانات المرتبطة بالجهات ذات العلاقة المتمثلة في «نظام التوظيف والتدريب» employment & training system لدى صندوق تنمية الموارد البشرية، مكاتب العمل، مكاتب التوظيف بالغرف التجارية ومكاتب التوظيف الأهلية والجهات التعليمية والتدريبية.

ويتم ربط تلك البيانات مع ما هو متاح من وظائف في القطاع الخاص من خلال المواءمة بين الفرص الوظيفية وطلبات التوظيف ويتم بعد ذلك اقتراح البرامج التدريبية المناسبة المرتبطة بالتوظيف ودعمها من الصندوق.

كما يهتم المحور الثاني بعملية الإرشاد المهني الذي يهدف إلى تعديل المفاهيم الخاطئـة حول المهن لدى الباحثين عن عمل أو لدى طلاب المدارس في سن مبكرة إضافة إلى ذلك يتم تحديد الميول لدى الباحثين عن عمل والطلاب لتبصيرهم بالوظائف المناسبة لهم.

(٢-٥-٥) البرامج المتخصصة والبحوث والدراسات

استمر الصندوق في دعم وتنفيذ «برنامج صندوق تنمية المـوارد البشـرية لتنميـة وتطوير أصحاب الأعمال» والذي بدأ في مدينة الرياض وذلك سعياً من الصندوق لمساعدة الشباب والشابات على المهارات الأساسية لتحديد مشروعاتهم الخاصـة وعمـل الجـدوى الاقتصادية لمشروعاتهم وتنمية وصقل المهارات التي تؤهلهم لأن يكونوا أصحاب أعمـال ناجحين وتعريفهم بكيفية إدارة الأعمال الخاصة وتقديم المشورة لهم لتنفيـذ المشـروعات واختيار التقنية المناسبة لذلك.

وقد عقد البرنامج بالتعاون مع المعهد السعودي لتطوير أصحاب الأعمال في مدينـة الرياض للمرة الثانية حيث التحق به عدد (٣٧) شاباً وشابة، وفي منطقة مكـة المكرمـة بمدينة جدة عقد البرنامج للسيدات حيث التحق به (١٥) شابة، وفي منطقة القصيم التحـق بالبرنامج عدد (١٢) شاباً، وفي المنطقة الشرقية مع الغرفة التجارية الصـناعية للمنطقـة الشرقية حيث التحق به عدد (٢٠) شابة، وفي منطقة عسير عقد البرنامج بالتعـاون مـع المعهد السعودي حيث التحق به عدد (٣٩) شاباً وشابة.

وفيما يتعلق بالدراسات فقد استمر الصندوق بدعم الدراسات التي تخدم سوق العمـل حيث تمثلت في التالي:

١- دراسة «التسرب الوظيفي للقوى العاملة السعودية في منشآت القطاع الخاص».

٢- دراسة «واقع التدريب الداخلي في منشآت القطاع الخاص المسـتفيدة مـن دعـم الصندوق».

٣- دراسة «تقويم آليات وبرامج التنظيم الوطني للتدريب المشترك».

٤- دراسة «الاحتياجات الوظيفية في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات».

وقد استمرت مشاركات الصندوق في ورش العمل واللقاءات الداخلية والخارجية التي ساهمت بشكل مباشر في إزالة معوقات العمل التي كانت تجابه الجهات المشاركة في هذه اللقاءات ووفرت الكثير من المعلومات ذات العلاقة بدور الصندوق مع القطاع الخاص وكيفية تسخيرها لتحقيق الأهداف المشتركة وقد تمثلت هذه المشاركات في تقديم استشارات في مجال التدريب والتوظيف لمنشآت القطاع الخاص في جميع مناطق المملكة.

(٢-٦) الإنجـــازات

وفقاً لآخر تقرير سنوي صادر عن صندوق تنمية الموارد البشرية في العام ١٤٢٧/١٤٢٦هـ (٢٠٠٦م) فإن أهم إنجازات الصندوق تكمن فيما يلي (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٦م، ص ص ٢٢-٥١):

١- بلغ عدد الاتفاقيات (١٢.٥٠٤) اتفاقية وتشمل جميع اتفاقيات برامج الصندوق والمشاريع المدعومة والبرامج التدريبية المشتركة، وبذلك بلغ عدد المنشآت المستفيدة من خلال تلك الاتفاقيات عدد (١٠.٧٨٨) منشأة.

٢- بلغ عدد الفرص التدريبية والوظيفية قبل عام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ (١٠٥.٣٦٢) فرصة بينما في عام ١٤٢٧/١٤٢٦هـ بلغ عدد الفرص التدريبية والتوظيفية (٥١.٠٥٩) فرصة وذلك للمؤهلين وغير المؤهلين وذلك بإجمالي (١٥٦.٤٢١) فرصة، وقد حصل المؤهلون على (٧٤.١٦٥) فرصة، كما حصل غير المؤهلين على (٨٢.٢٥٦) فرصة وظيفية وذلك على امتداد الخمس سنوات الماضية، وذلك وفقاً لبيانات الجدول رقم (٢-٢).

٣- كان أكبر عدد من المستفيدين من الفرص التدريبية والوظيفية في منطقة الرياض وذلك بنسبة (٤٥%) من جميع الفرص المشمولة بالدعم من الصندوق، ويليها منطقة مكة المكرمة بنسبة (٣٢%) ثم المنطقة الشرقية بنسبة (٢٢%) ثم بقية المناطق.

جدول رقم(٢-٢) توزيع فرص التدريب والتوظيف المتاحة

حسب قطاعات الأعمال للسنوات الخمس الماضية لعام١٤٢٧/١٤٢٦هـ

القطـــــــــــاع		عدد فرص التدريب والتوظيف للمؤهلين	عدد فرص التدريب والتوظيف لغير المؤهلين	المجمـــوع
قطـــاع تنميـــة الموارد الطبيعية	الطاقـــة	٠	٥٤	٥٤
قطاع الإنتاج	الصناعي	١٢.٢٣٥	١١.٥٥٠	٢٣.٧٨٥
	الزراعي	٩٩٨	٧٠٤	١.٧٠٢
	البناء والتشييد	١٥.٦٨٢	٨.٣٦١	٢٤.٠٤٣
قطاع الخدمات	التجاري	٢٤.١١٦	٣٧.١٨١	٦١.٢٩٧
	السياحي	١.٧١٢	١.٦٧٩	٣.٣٩١
	الخـدمات الاجتماعيـة والشبابية والإعلامية	١٥٤	٧٠	٢٢٤
قطاع تنمية الموارد البشرية	التعليم الأهلي	١٣.٨٥٨	٢.٤٢٩	١٦.٢٨٧
	التعليم العالي	١٦	٠	١٦
	العلوم والتقنية	١٠٤	١	١٠٥
قطاع التنمية الاجتماعية	الخدمات الصحية	٢.٠٦٣	٣.١٢٨	٥.١٩١
	الاستشارات والمحاماة	٧٠٠	٣٠٩	١.٠٠٩
	الخدمات الاجتماعية	٢٧٦	١٥٩	٤٣٥
قطاع النقل والاتصالات	النقل	٤٥٧	١٤١	٥٩٨
	الاتصالات والخـدمات البريدية	١.٧٩٤	١.٣٤٠	٣.١٣٤
قطاعات متنوعة	التنظيم الوطني للتدريب المشترك	٠	١٥.١٥٠	١٥.١٥٠
المجمـــــوع		٧٤.١٦٥	٨٢.٢٥٦	١٥٦.٤٢١

المصدر: (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص٤٣)

٤- من بين عدد المستفيدين من فرص الدعم التي يقدمها الصندوق نجد أن الذكور يمثلون (٩٣%) بينما الإناث يمثلون (٧%) فقط.

٥- وخلال السنوات الخمس الماضية تبلورت صورة ما أنجزه الصندوق من نتائج على صعيد تنمية الموارد البشرية التي تم تأهيلها بمهارات متنوعة لتوطين الوظائف في جميع قطاعات الأعمال ويتمثل هذا في الفرص الوظيفية التي توفرت في القطاع الخاص وجاءت متنوعة على جميع القطاعات المختلفة. حيث بلغ عدد الفرص التدريبية والوظيفية السابقة التي أتاحها القطاع الخاص والتي اتفق الصندوق مع القطاع الخاص على دعمها (٤٢١، ١٥٦) فرصة تدريب وتوظيف كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢-٢) حيث حظى قطاع الخدمات بنسبة (٤١.٥%) من فرص الدعم ويليه قطاع الإنتاج بنسبة (٣١.٦٦%) ثم قطاع تنمية الموارد البشرية بنسبة (١٠.٥%) ويليه قطاعات متنوعة عن طريق التنظيم الوطني للتدريب المشترك بنسبة (٩.٦٨%) ويلي ذلك قطاع التنمية الاجتماعية ثم قطاع النقل والاتصالات.

٦- بلغ إجمالي المخصصات المحددة بناء على الاتفاقيات الموقعة مع المنشآت المستفيدة في عام ١٤٢٧/١٤٢٦هـ وحده ما قيمته (١.٤٩١.٢٧٨.٠٠٠) ريال أي ما يقرب من مليار ونصف المليار ريال، بينما بلغ إجمالي الإنفاق على برامج الدعم في الخمس السابقة ما مقداره (٤.٤٧١.٣٢٦.٠٠٠) ريال أي ما يقرب من أربعة مليارات ونصف المليار ريال، وقد خصص منها (٢.٠٣٦) مليارين وستة وثلاثين مليون ريال لبرامج التدريب والتوظيف لغير المؤهلين، مبلغ (٢.٤٣٥.٠٠٠.٠٠٠) مليارين وأربعمائة وخمسة وثلاثون مليون ريال لدعم برامج التدريب والتوظيف للمؤهلين، وذلك كما توضحه الجداول بأرقام (٢-٣)، (٢-٤)، (٢-٥).

٧- تزايد الانتشار الجغرافي لفروع ومكاتب الصندوق ليغطي كثيراً من مناطق ومحافظات المملكة حيث يقع الفرع الرئيسي للصندوق بمنطقة الرياض، ثم توجد ثلاثة فروع بمناطق (الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية)، كما يوجد خمسة مكاتب للصندوق وهي أربعة مكاتب بمناطق المدينة المنورة والقصيم وحائل، وعسير وبمحافظة الأحساء.

جدول رقم(٢-٣) مخصصات برنامج التدريب والتوظيف للمؤهلين

حسب القطاعات لعام١٤٢٦/١٤٢٧هـ

القطـــــاع		عدد الفرص الوظيفية	تكاليف التدريب	تكاليف التدريب والتوظيف (بآلاف الريالات)		
				رواتب التدريب	رواتب التوظيف	إجمالي التكاليف
قطاع الإنتاج	الصناعـي	٣.٩٥٧	٥.٩١٩	١٦.٤٥١	١٢٧.٤٦٤	١٤٩.٨٣٤
	الزراعـي	٨٤	١٢٦	٣٤٨	٢.٥٨٠	٣.٠٥٤
	البنـاء والتشيـيد	٢.٦٧٢	٣.٩٠٥	١٠.٧٥٩	٧٨.٨٠٤	٩٣.٤٦٨
قطاع الخدمات	التجاري	٥.٥٥١	٧.٩٦٨	٢٠.٩٨٢	١٦١.٨٩٢	١٩٠.٨٤٢
	السياحي	١٧٢	٢٥٨	٧٠٧	٥.٣٩٩	٦.٣٦٤
	الخدمات الاجتماعية والشـــــبابية والإعلامية	٦١	٩١	٢٤٩	٢.٣٣١	٢.٦٧١
قطاع تنمية الموارد البشرية	التعليم الأهلي	٧.٥٣٦	١١.٢٢٠	٣١.٠٤٩	٢٠٤.٨٦١	٢٤٧.١٣٠
	العلوم والتقنية	٥١	٧٧	٢١٣	١.٦١٧	١.٩٠٧
قطاع التنمية الاجتماعية	الخدمات الصحية	٥٤٥	٨٠٣	٢.١٣٠	١٥.١٢١	١٨.٠٥٤
	الاستشـــــارات والمحاماة	١٣٠	١٤٤	٣٨٥	٤.٢٦٦	٤.٧٩٥
	الخدمات الاجتماعية	٨٥	١٢٨	٣٤٤	٢.٤٩٨	٢.٩٧٠
قطاع النقل والاتصالات	النقل	٣٧٤	٥٦١	١.٤٩٧	١٠.٣٨٣	١٢.٤٤١
	الاتصــــــالات والخدمات البريدية	١.٤٦٢	٢.١٩٣	٦.٠٦٩	٤٦.٦٤٩	٥٤.٩١١
المجمـــوع		٢٢.٦٨٠	٣٣.٣٩٣	٩١.١٨٣	٦٦٣.٨٦٥	٧٨٨.٤٤١

المصدر: (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص٤٧)

جدول رقم(٢-٤) مخصصات برنامج التدريب والتوظيف لغير المؤهلين لعام١٤٢٦/١٤٢٧هـ

القطاع		عدد الفرص الوظيفية	تكاليف التدريب	تكاليف التدريب والتوظيف (بآلاف الريالات)		
				رواتب التدريب	رواتب التوظيف	إجمالي التكاليف
قطاع الإنتاج	الصناعي	٣.١٧٨	٢٥.٤٤٩	٢٣.٧٥١	٥٢.٠٢٧	١٠١.٢٢٧
	الزراعي	٥٦	١٨٩	٢٢٤	١.٠٠٣	١.٤١٦
	البناء والتشييد	٣.٦٨٠	١٦.٨٦٧	٢١.٤٨٩	٥٣.٦٥٧	٩٢.٠١٣
قطاع الخدمات	التجاري	١٣.٤٩٢	٤٩.٠٢٢	٦٦.٨٩٥	١٩٨.٥٩٧	٣١٤.٥١٤
	السياحي	٢٣٣	١.١٥٠	١.١٠٠	٤.٢٠٤	٦.٤٥٤
	الخدمات الاجتماعية والشبابية والإعلامية	٤١	١٧٦	٢٦١	٨١٨	١.٢٥٥
قطاع تنمية الموارد البشرية	التعليم الأهلي	٢٣٥	٣٦٠	٧٠٤	٢.٩٦٦	٤.٠٣٠
	العلوم والتقنية	٠	٠	٠	٠	٢٠.٢٩١
قطاع التنمية الاجتماعية	الخدمات الصحية	٦٣٤	٥.٩٧٥	٥.١٠٠	٩.٢١٦	٢٠.٢٩١
	الاستشارات والمحاماة	١٤٣	٥٣٧	٤٤٥	٢.٢٠٥	٣.١٨٧
	الخدمات الاجتماعية	٦	٩	١٨	٦٩	٩٦
قطاع النقل والاتصالات	النقل	٩٧	٦١٠	٤٩٤	٢.٠٦٣	٣.١٦٧
	الاتصالات والخدمات البريدية	٩٠٨	٥.٥٨٥	٤.٠١٨	١٩.٨٦١	٢٩.٤٦٤
قطاعات متنوعة	التنظيم الوطني للتدريب المشترك	٥.٦٧٦	١٩.٢٩٨	٣٨.٣١٣	٦٨.١١٢	١٢٥.٧٢٣
المجموع		٢٨.٣٧٩	١٢٥.٢٢٧	١٦٢.٨١٢	٤١٤.٧٩٨	٧٠٢.٨٣٧

المصدر: (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص٤٨)

جدول رقم(٢-٥) إجمالي مخصصات برامج التدريب والتوظيف (بآلاف الريالات)
حسب القطاعات للسنوات الخمس الماضية

القطـــــــــــــــاع		برنامج التدريب والتوظيف للمؤهلـين		برنامج التدريب والتوظيف لغير المؤهلـين		الإجمالـــــي	
		عدد الفرص الوظيفيـة	التكاليف	عدد الفرص الوظيفية	التكاليف	عدد الفرص الوظيفيـة	التكاليف
قطاع تنمية الموارد الطبيعية	الطاقـة	٠	٠	٥٤	١.٣١٢	٥٤	١.٣١٢
قطاع الإنتاج	الصناعي	١٢.٢٣٥	٤١٦.٠٩٢	١١.٥٥٠	٣٠٩.٤٢٠	٢٣.٧٨٥	٧٢٥.٥١٢
	الزراعي	٩٩٨	٣٧.٠٩٩	٧٠٤	١٣.٥٣٧	١.٧٠٢	٥٠.٦٣٦
	البناء والتشييد	١٥.٦٨٢	٤٩٤.٨٩٠	٨.٣٦١	٢٠٤.٨٠٩	٢٤.٠٤٣	٦٩٩.٦٩٩
قطاع الخدمات	التجاري	٢٤.١١٦	٧٨٨.١١٩	٣٧.١٨١	٩٣٨.٦٧١	٦١.٢٩٧	١.٧٢٦.٧٩٠
	السياحي	١.٧١٢	٥٨.٦٧٠	١.٦٧٩	٥٤.٤٠٧	٣.٣٩١	١١٣.٠٧٧
	الخدمات الاجتماعية والشبابية والإعلامية	١٥٤	٦.٠٢٦	٧٠	٢.١٠٣	٢٢٤	٨.١٢٩
قطاع تنمية الموارد البشرية	التعليم الأهلي	١٣.٨٥٨	٤٤٩.٤٦٧	٢.٤٢٩	٥٥.١٩٧	١٦.٢٨٧	٥٠٤.٦٦٤
	التعليم العالي	١٦	٥٦٥	٠	٠	١٦	٥٦٥
	العلوم والتقنية	١٠٤	٣.٧٣٩	١	٢٩	١٠٥	٣.٧٦٨
قطاع التنمية الاجتماعية	الخدمات الصحية	٢.٠٦٣	٦٥.٩٦٨	٣.١٢٨	١٤٠.٣٥٦	٥.١٩١	٢٠٦.٣٢٤
	الاستشارات والمحاماة	٧٠٠	٢٤.٣٥٤	٣٠٩	١٠.٢٧٦	١.٠٠٩	٣٤.٦٣٠
	الخدمات الاجتماعية	٢٧٦	٩.٠٤١	١٥٩	٥.٤٢٤	٤٣٥	١٤.٤٦٥
قطاع النقل والاتصالات	النقل	٤٥٧	١٤.٨٦٩	١٤١	٤.١٦١	٥٩٨	١٩.٠٣٠
	الاتصالات والخدمات البريدية	١.٧٩٤	٦٦.٤٢٣	١.٣٤٠	٣٨.٢٣٢	٣.١٣٤	١٠٤.٦٥٥
قطاعات متنوعة	التنظيم الوطني للتدريب المشترك	٠	٠	١٥.١٥٠	٢٥٨.٠٧٠	١٥.١٥٠	٢٥٨.٠٧٠
المجمـــــوع		٧٤.١٦٥	٢.٤٣٥.٣٢٢	٨٢.٢٥٦	٢.٠٣٦.٠٠٤	١٥٦.٤٢١	٤.٤٧١.٣٢٦

المصدر: (صندوق تنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٧م، ص٥٠)

المبحث الثاني تنمية الموارد البشرية

(٢-٧) مقدمة المبحث

يركز الباحث في هذا المبحث على تناول مختصر لبعض أبعاد موضـوع تنميـة الموارد البشرية لإظهار أهمية ذلك على كل من مستوى المنظمة والمستوى الوطني، ثم يتناول المفاهيم الخاصة بهذا الموضوع والعوامل والمتغيرات المؤثرة مع التركيز على رأس المال البشرى ورأس المال المعرفي وأهمية إعادة برمجة مجالات وأنشطة تنميـة الموارد البشرية في إطار يراعي الاتجاهات الحديثة وبصورة خاصـة اتجـاه اقتصـاد وعصر المعلومات والمعرفة ويؤكد الباحث على أن المفهوم والموضوع الأساسي الذي يقوم عليه هذا المبحث هو موضوع متسع في جوانبه ومتشعب في أبعـاده، ولا يمكـن تناوله إلا بما يخدم موضوع البحث والهدف منه، وأن يتم ذلك بشكل مختصـر حيـث تزخر الكتب والمراجع بفيض من الأدبيات يغطى تلك الجوانب والأبعاد.

(٢-٨) أهمية الموارد البشرية وتنميتها

يوجد إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والمزايا التنافسية على كل من مستوى المنظمة والدولة ككل. فالموارد البشرية هي التي تؤدي الأعمال وتسعى إلى تحقيق مختلـف العائـدات والنتائج وتؤدي إلى التقدم والتطور لمنظماتها ودولها. وعلـى ذلـك تعمـل منظمـات الأعمال وغيرها من الجهات إلى جانب الدولة على إعطـاء الأولويـة لإدارة وتنميـة الموارد البشرية حتى تصبح أكثر قدرة على مواجهـة المواقـف والتعامـل بإيجابيـة واحترافية مع التأثيرات الناتجة عن المتغيرات المؤثرة داخلياً أو خارجياً.

وعليه أصبح من الملموس تزايد أهمية إدارة الموارد البشـرية وتنميتهـا بالنسـبة للإدارة بصفة عامة، كنتيجة لدورها في توفير ميزة تنافسية للمنظمة، وزيـادة قـدرتها على المنافسة، وزيادة إدراكها لمتطلبات البيئة المتقدمة تكنولوجياً في المستقبل، فقد وجد الاستراتيجي الشهير مايكل بورتر Micheal Porter أن إدارة الموارد البشرية هي المغـزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في بعض الصناعات. لذلك، فإن عـدد كبيـر مـن

المنظمات الآن ينظر إلى الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أصبح هناك إدراك أكبر بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال: مهارات الأفراد المتطورة والمصقولة، والثقافات التنظيمية المميزة والعمليات والأنظمة الإدارية. وهذه النظرة الجديدة تناقض التركيز التقليدي على الموارد القابلة للنقل والتحويل مثل التجهيزات والمعدات والتي يمكن أن يشتريها المنافسون. وعلى ذلك يوجد تزايد في إدراك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية والتي تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الاستجابة للسوق، وجودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتمايزة، والابتكارات التكنولوجية، وذلك بدلاً من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط لذلك فإن المسئوليات الأكبر والأهمية التنافسية اليوم تكمن في إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً (السلمي، ٢٠٠١م، ص ١٥٦).

كما أنه وفي ضوء التغيرات الجذرية التي شهدتها وتشهدها الساحة العالمية والعربية في العقدين السابقين وامتداداً للحاضر انعكست تلك التغيرات على بيئة الأعمال والمنظمات وأصبحت تتنافس في بيئة معقدة ومتغيرة، تتطلب أن تعمل المنظمات على أن تواكب التغيير وتتفاعل معه لترفع من كفاءتها، كما تسعى لتحقيق ميزات تنافسية. وإن كان هذا الواقع ينطبق على كافة المنظمات في العالم فإنه يزداد حدة بالنسبة للمنظمات العربية التي تعاني من أوضاع أقسى من حيث المنافسة العالمية، وانخفاض معدلات الأداء، وأنها تعمل في بيئة تقيد حريتها وتكبلها بأعباء وقيود تنعكس على قراراتها، وهذا يعني أن المنظمات العربية في مرحلة حاسمة تتطلب عملية تغيير وتطوير واسعة لأغلب جوانب الحياة التنظيمية بها. ولا نستطيع أن ننكر أن كثير من المنظمات العربية قد انتبهت لهذه التحديات وسعت لتطوير أدائها ومواكبة التغييرات العالمية، إلا أن أغلب هذه المنظمات قد ركزت في عملية التطوير على الجانب التكنولوجي المادي دون إعطاء الاهتمام الكافي بالإمكانات البشرية، هذا على الرغم من التأكيد على أن المورد البشري هو المورد الأثمن وأن التدريب استثمار، وقد أدى ذلك إلى الشعور بالقلق المتزايد إزاء أوضاع الموارد البشرية العربية، كما أدى إلى تزايد الفجوة بين الآمال والطموحات التي نصبو إليها، وبين واقع الحال في المنطقة العربية (سلام، ٢٠٠٦م، ص١).

فإحداث التقدم في أي دولة أصبح لا يعتمد فقط على ما يتوفر لديها من مصادر طبيعية تتمثل في المدخلات التي تتحكم في حجم المخرجات من الناحية الاقتصادية للدولة، بل أصبح تقدم الدولة يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشرى (كوسيلة وهدف للتنمية الشاملة) ليس من الناحية العددية فقط، بل من حيث مستويات المهارة والكفاءة يضاف إلى ذلك قدرة الدولة على توفير احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية الوطنية وقدرتها على تنمية هذه الموارد حالياً لكي تتناسب مع احتياجاتها المستقبلية (الدوري، ٢٠٠٢م، ص٦٢٧).

ويشير محمود سفر في كتابه «إنتاجية مجتمع» إلى أنه لكل مجتمع –مهما كانت فعاليته- قدرة على العطاء تتفاوت بتفاوت رغبة أفراده في العمل والبناء، وما يتاح لهم من وسائل للتدريب والتعليم، وما يتوفّر لهم من إمكانات وموارد وفرص عمل من أجل النماء والتطور، وإذا كان المجتمع- أي مجتمع- يدين بقيم تحث على العمل النافع، ويعتنق مبادئ تحض على الجهد المثمر في إطار من المحبة والتعاون والإخاء- وتلك سمات المجتمع المسلم- فإن قدرة أفراد هذا المجتمع على العطاء الصادق لا يحدها حدود، ولا يقف أمامها عائق إلا ما يتعارض مع تلك القيم والمبادئ التي تحرك الطاقات، وتحرك الإرادات، ويصبح معها دور كل فرد معروفاً، وواجبة محدداً فيؤديه ضمن النظم والقواعد، ويقوم بواجبه من خلال ما ينفذّ من مشاريع، وما يتاح من فرص، وتكون محصلة جهد الأفراد وعملهم مقياساً لمعدل الإنتاجية الوطنية. والإنسان السوي يولد بالفطرة محباً للعمل والمثابرة، حريصاً على الرفع من مستوى محيطة الذي يعيش فيه اقتصادياً واجتماعياً، فينطلق بسجيته أساساً للعمل بجهد، والعطاء بفعالية، ليؤمن مأكله ومسكنه، وملبسه، ويستفيد مما تيسره له البيئة المحيطة به من مصادر وموارد، وما يعينه به مجتمعه من وسائل وأسباب بما في ذلك التعليم والتدريب حتى يتمكن من الوصول بغاية وجوده في الحياة في منتهاها من العمل الصالح والجهد النافع. وتبقى إنتاجية المجتمع- أي مجتمع- رمزاً لتفاعل إرادات أفراده وتناسق تضحياتهم، وامتزاج قدراتهم، مؤشراً لقيمة العمل الاجتماعية فيه، فهي تتناسب تناسباً طردياً مع الجهد والتضحية والأداء (سفر، ١٩٨٤م، ص ص ٢١-٢٢).

ومصطلح الموارد البشرية له دلالته، حيث تشير كلمة مورد إلى أنه مصدر للخير والعطاء له صفة الديمومة في الماضي والحاضر والمستقبل (منجى، ١٩٩٢م، ص٢٠). ولذا فإن الموارد البشرية هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية. وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج الأخرى (السلمي، ١٩٩٣م، ص١٥). وبالتالي فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة وذلك من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الموارد البشرية تجاه الأفضل وبما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. وبالتالي فإن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمدان بصفة أساسية على مقدرة الأفراد على أداء أعمالهم (عبد ا ، ١٩٩٨م، ص٧٩).

ويشير طه حسين نوى إلى أن العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائماً من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها، وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنظمة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة، وذلك في إطار الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (نوى، ٢٠٠٦م، ص١٧٤).

وتشير خديجة ناصر إلى أن تطور وتزايد تشغيل الأيدي العاملة يعتبر عنصراً أساسياً في مسيرة التنمية، فاستعمال وتوظيف اليد العاملة الوطنية المتاحة بفعالية يعتبر مفتاحاً لإنتاج الثروة والخدمات، وإن إحدى الجوانب الهامة والمصيرية تكمن في اندماج أكبر عدد من السكان في الاستراتيجيات التنموية المتبناة من قبل الدولة. كما تشير إلى أن ضرورة التنسيق بين الاستثمار في رأس المال والاستثمار البشري أصبح أمر لا مناص منه، فالتنمية ليست مشكلة تتعلق فقط بالمشاريع والتقنية وإنما هي قضية ترتبط ارتباطا كبيراً بالثقافة والوعي بقيمة المواطنة وضرورة التوازن بين التنمية والاستثمار

البشرى من جهـة والاسـتثمار المـادي والتقنـي مـن جهـة أخـرى. إن التنميـة وتطوير رأس المال البشري يمثلان مكوناً أساسـياً فـي عمليـة النمـو الاقتصـادي والاجتماعي، والإنسان بصفته وسيلة وغايـة، فهـو مـن يبـذل الجهـود التنمويـة بواسطة مجهوداته العقلية والجسمية من أجـل تحقيـق الرخـاء والارتقـاء بمسـتواه المعيشى (ناصر، ١٩٩٨م، ص١٣٠).

ولقد اهتم وناقش العديد من الباحثين أهمية إدارة وتنمية مواردها البشرية لتحقيـق النجاح التنظيمي، وكذلك ضرورة أن يكون العاملون مصدراً للتنافسية والقـوة، وأنـه وجدت علاقة لإدارة وتنمية الموارد البشرية بتحقيق التميز ونجـاح المنظمـة بشـكل مستمر، ولذلك حدثت تحولات كبيرة وأساسية في التحول إلـى مفهـوم إدارة وتنميـة الموارد البشرية تأكيداً على أهمية العاملين كأهم أصول المنظمة مع التأكيـد علـى أن المهارات والمعارف والخبرات لها قيمة اقتصادية في السوق، ويظهر الواقع العملي أن المنظمات التي تدير موردها البشري بفاعلية وتنمية باحتراف واقتدار تحقـق معـدلات ربحية عالية وتميز في الإنتاجية وبالتالd قيمة سوقية مرتفعة، وعليه تحقـق حاجاتهـا وأهدافها وأهداف وحادات الملاك والعملاء والعاملين والمجتمع، إلى جانب التنافسية في السوق (Stavrou- Costa, ٢٠٠٠, pp. ٢٦١-٢٦٥).

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر من القضايا الأساسية التي تستحوذ علـى اهتمـام المسئولين بالدول النامية والمملكة العربية السعودية أحد تلك الدول. ولاشـك أن لـذلك أسبابه الهامة، حيث يرتبط ذلك بمسعى الدول نحو التنمية والتقدم وتضيق هوة الفجـوة بينها وبين الدول المتقدمة، ولاشك أن ذلك يرتبط أساساً بمساعي وتوجهات وطموحـات تلك الدول نحو التقدم الاقتصادي والرغبة في الارتقـاء بالمسـتوى المعيشـي للفـرد والمستوى العلمي والثقافي، وإلى جانب ذلك، وبصورة أساسية تعمل تلك الـدول علـى تحقيق درجة أعلى من الاعتماد على الذات لتوفير مزيد من الأمن الوطني. فلاشـك أن لتنمية الموارد البشرية دورها البارز في بناء القدرات الإنتاجية والعلمية والتقنية.

وتمثل تنمية الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية في مسيرة الدول المختلفة نحو التطور والتقدم، فأي تقصير في تنمية العنصر البشري ينجم عنه انخفاض فـي مهـارة وكفاءة استخدام رأس المال المادي والتقنيـات المتقدمـة، وفـي حـال عـدم الوفـاء

بالاحتياجات من الموارد البشرية الوطنية ذات الكفاءة والمدربة تضطر الدول إلى استقدام الخبرات الأجنبية والعمالة الوافدة للمساعدة في استخدام وتشغيل أحدث ما وصلت إليه الدول المتقدمة من علوم وتقنيات إلى أن يتم تنمية الموارد البشرية الوطنية لتحل محل العمالة المستقدمة.

إننا نعيش اليوم في عالم جديد يحدث به تغير هيكلي يتصف بزيادة الاتجاه إلى العالمية وزيادة الاعتمادية المتبادلة بين الدول والمنظمات، وظهور المعرفة المعتمدة على المعلومات العالمية، مما يحتم على المنظمات أن تغير النماذج المتبعة في أعمالها، وزيادة الاهتمام بتنمية مواردها البشرية والسبب هو الدخول في اقتصاد جديد له محتوى مختلف عما سبق يمكن أن يطلق عليه اقتصاد المعرفة أو يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص تمثل المفاتيح الأساسية لاقتصاد المعرفة حيث تتمثل فيما يلي (محمد، ٢٠٠٥م، ص ص٢-٣):

١- **المعرفة:** حيث تمثل المعرفة الأصل الأساسي في ظل اقتصاد المعرفة وهي كذلك مصدر القيمة وتوليد الثروة.

٢- **العولمة globalization:** حيث تحولت الأسواق من أسواق محلية إلى سوق واحد عالمي وبالتالي من منافسة محلية إلى منافسة عالمية.

٣- **التكيف الموسع لموافقة رغبات العملاء mass customization:** إن مفتاح النجاح في الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل مستهلك وهو ما يسمى mass customization، الذي يبحث عن إنتاج أشياء جديدة وخدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات خاصة لدى المستهلكين.

٤- **نقص الكوادر والمهارات staff/shortage:** مما يثير الاهتمام في اقتصاد المعرفة أن العديد من الوظائف لا تجد من يملؤها.

٥- **انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة:** من المتوقع انتهاء عهد استمرار الفرد في عمل واحد لدى شركة أو مؤسسة واحدة طيلة حياته العملية.

٦- **الحاجة للتعلم مدى الحياة:** في ظل اقتصاد المعرفة ستكون الحاجة للتعلم المستمر من المتطلبات الجوهرية للحفاظ على قدرة الفرد على البقاء في الوظيفة.

٧- **المؤسسة في واحد corporation of one:** تتكون المنظمات المستقبلية من عدد قليل من الموظفين والإدارات الأساسية، وسيترك كل ما عدا ذلك للتعاقدات الخارجية وفي مثل هذه البيئة فإن العديد من الأفراد سيكونون وبمعنى الكلمة "مؤسسة في واحد"، أي أنهم سيعملون بشكل مستقل ويتعاونون مع العاملين الآخرين في تخصصات متنوعة، كذلك فإن مظاهر التغير في سوق أنماط العمل وجود ما يسمى مشاركة العمل work sharing الشائع في مجتمع المعلومات والاعتماد على العمل عن بعد tele working، حيث تجرب بعض الشركات فكرة العاملين من منازلهم من خلال الاتصال إلكترونياً بمكتب رئيسي، ولاشك أن هذا يتطلب مزيد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية لتتوافق مع خصائص اقتصاد ومجتمع المعرفة.

ولقد أثبت الدراسات والتجارب العملية أنه في ظل الاقتصاد والعولمة يلعب العنصر البشري دوراً جوهرياً في تحديد وتدعيم القدرات التنافسية للنشاط الاقتصادي كذلك في تحديد كيفية التعامل مع المتغيرات العالمية الجديدة ومدى إمكانية الاستفادة من آثارها الإيجابية وتجنب آثارها السلبية، ومن هذا المنطلق ولأغراض تطوير ورفع كفاءة وطاقة النشاط الاقتصادي وتدعيم قدراته لمواجهة آثار ظاهرة العولمة يتطلب الأمر العمل على إيجاد أساليب واستراتيجيات جديدة وتوفير إدارة حديثة تتصف بالمرونة تعمل على تدعيم وتنمية قدرات ومهارات العنصر البشري وتطوير إمكانيات القيادة والابتكار والإبداع وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية مع تطوير الإنتاجية وأساليب التعامل مع المتغيرات العالمية والمحلية. بيد أن ذلك يتوقف على قدرة واستعداد المجتمع للاستثمار في الموارد البشرية وتطبيق استراتيجيات ذات كفاءة وفعالية مرتفعة. ويشير بور Burr إلى أن تجارب الشركات في مجال تنمية الموارد البشرية قد قادت إلى نتيجة هامة مفادها أن عليها الاهتمام بإدارة وتنمية الموارد البشرية بشكل أكثر حرصاً ونظامية، وفي إطار ذلك توجد ثلاث نقاط هامة (Burr, ٢٠٠٦, p.٣١):

- إن الحصول على الموارد البشرية المتميزة يتطلّب إعطاؤه أكبر قدر من الأهمية، فالتميز والموهبة هو الأكثر ندرة في كافة الأوقات، ومن وجهة نظر التوظيف يمثل ذلك جانباً صعباً في هذا الوقت قياساً بالماضي، إن تكلفة الموارد البشرية تتزايد بشكل كبير ومستمر عما كانت عليه مستوياتها في السابق.

- إن اجتذاب العاملين المتميزين والموهوبين والاحتفاظ بهم من خلال ما هو متاح سيتطلب أن تصبح الشركات أكثر مرونة وأكثر إبداعاً وأكثر حسماً في اتخاذ القرارات الخاصة بالاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين المتميزين. ففي مجال بحثها عن الموهبة والتميز تقوم الشركات الناجحة بمواءمة وتعديل سياساتها وتعميم ووضع برامج ابتكارية التي تخدم استراتيجيات الموارد البشرية في الأجل الطويل.
- تجد الشركات -بصورة متزايدة - أن استراتيجياتها الخاصة بالتوظيف والاحتفاظ للموارد البشرية يجب أن توجه وتستهدف الأفراد ذوى الموهبة والتميز، وأن يتم ذلك من خلال المتابعة المستمرة بدءاً من مراحل دراستهم الأولى.

ويذكر سمز وسمز Sims & Sims إن تعامل المنظمة بفاعلية مع التغيير يتطلب أن يكون لها المقدرة على تكوين وتوليد استجابات ملائمة للتحديات التي تواجه المنظمة، فلكي يمكن لمنظمة أن تحقق الاستمرارية والبقاء وكذلك التنمية والتطور بالنسبة للحاضر وكذلك المستقبل فإنه يجب على المديرين أن تكون لديهم المقدرة على التعامل بإيجابية مع التغيير، وذلك من أجل تطوير وتغيير السياسات والهياكل والمنتجات في الوقت الملائم للتعامل مع ظروف التغيير المستجدة، وإنجاز عمليات التغيير والتطوير بأقل قدر ممكن من المقاومة والخلل. وحيث أن غالبية جهود التغيير والتطوير التنظيمي تسير في اتجاه تغيير وتطوير سلوكيات الأفراد وذلك في شكل أنماط إدارية جديدة وكذلك لمحاولة زيادة مشاركة العاملين في شكل مبادرات العمل الجماعي وروح الفريق، فإن الإدارة المختصة بإدارة الموارد البشرية يتعين عليها اتباع جهود كبيرة في إحداث التغييرات داخلها ذاتها (Sims & Sims, ١٩٩٤, P. ١٥).

ويعتقد أن النجاح في إحداث التغيير والتنمية اللازمة في الموارد البشرية بالمنظمة فإنه يجب العمل على تغيير وتطوير أنظمة وبرامج وأساليب أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، ولاشك أن ذلك يمثل مطلباً أساسياً للنجاح في إحداث التغيير والتطوير المستهدف بالمنظمة، فلا يمكن أن نتوقع التغيير في أداء وسلوك الأفراد العاملين بالشكل المطلوب مع عدم استجابة إدارة الموارد البشرية ذاتها للتغيير. لذلك يجب أن يشمل التطوير والتغيير كافة مجالات الاختيار والتعويض والحوافز والتدريب ونظم تقييم

الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية فالتغيير النـاجح فـي إدارة المـوارد البشرية وأساليب أداء وظائفها يمكّن أن يمكّن الأفراد من استيعاب التغييـر المطلـوب والتفاعل مع مختلف متطلباته ومشروعاته واتجاهاته.

إن أهمية التغيير في منظمات الأعمال وكذلك أهمية الاهتمام بالمرحلة الأولى من التغيير وهي مرحلة يمكن أن يطلق عليها مرحلة إذابة الجليد وهو تعبير مجازي يقصد به تفكيك واستبعاد الاتجاهات والممارسات والعادات الحالية للفرد بما يسـمح بشـعور بالحاجة إلى شيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة يجب أن يتغير ما بداخله النفسي من أفكار واتجاهات معيقة للتغيير وهذه المرحلة هامـة للغايـة لنجـاح التغيير، وكثيراً ما تفشل جهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب ولاشك أننا في مجتمع إسلامي يمكن أن نتفهم كيـف كانـت النظـرة الإسلامية في عرضها لسنة التغيير، فالتغيير الحقيقي لا يحدث إلا مـن داخـل الـنفس البشرية، فقد قال الله تعالى في كتابه العزيز «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيـروا مـا بأنفسهم» (غنيم، ٢٠٠٠م).

ويذكر العتيبي أن قطاع الأعمال يواجه تغيـرات اقتصـادية وإداريـة وتقنيـة متسارعة سيكون لها تأثيرات واضحة على مختلف منظمات الأعمال العامة والخاصـة في المملكة العربية السعودية مما يتطلب إجراء تغييرات فـي أنمـاط الإدارة السـائدة لمواجهة المتغيرات المتسارعة المؤثرة. لذا يتحتم على منظمات القطاع الخاص أكثر من أي وقت مضى أن تدرك أهمية التهيؤ لمتطلبات التغيير، وفي هذا الصدد يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً لإنجاح عمليـة التغييـر (العتيبـي، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م).

ويذكر على Ali أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتعايش وتبقى في عالم المسـتقبل بـدون التغيير، فلا يكفي أن تتواءم المنظمة مع التغييرات المحيطة، فقادة اليوم يحـاولون اسـتيعاب وفهم كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المرتبطة بمنظمـاتهم، ولـديهم الإدراك لأهميـة التغيير فيما يتعلق باحتياجات المنظمة من المهارات والمواهب والخبرات ونقاط القدرة والتميز من أجل تحقيق القوة في رأس المال البشري الفكري intellectual capital ، كما أنه يوجـد إدراك لدى هؤلاء القادة فيما يخص التغيير السريع في التقنيات وكـذلك سـرعة انسـياب

المعلومات وفي نفس الوقت الحاجة الماسة من أجل التوصل إلى رأس المال البنائي أو الهيكلي structural capital إلى جانب المعرفة ويكون لدى هـؤلاء القـادة الإدراك الكـافي عـن التنافسية، التقلبات الاقتصادية، الاتجاهات الجديدة في الأسواق وعلى الـرغم مـن العـرض السابق فإنه يبقى دائماً عنصر الأفراد هو العنصر الأكثر أهمية من أجل التغييـر التنظيمـي الفعال ومن أجل إحداث التقدم والتطور في المنظمة (Ali,٢٠٠٠, p.٦).

ونقلاً عن أرمسترونج Armstrong، يشير أولريش Urich إلى أن العوامل المتعلقـة بالبيئة والإطار الذي تعمل به المنظمة تقدم مجموعة من التحديات التنافسية للتنظيمات حيـث تعنى أن الموارد البشرية يجب مشاركتها واندماجها مع المنظمات من أجل المساعدة في بنـاء قدرات جديدة لمنظماتها ومن تلك العوامل ما يلي (Armstrong, ١٩٩٩, pp.٢١-٢٢):

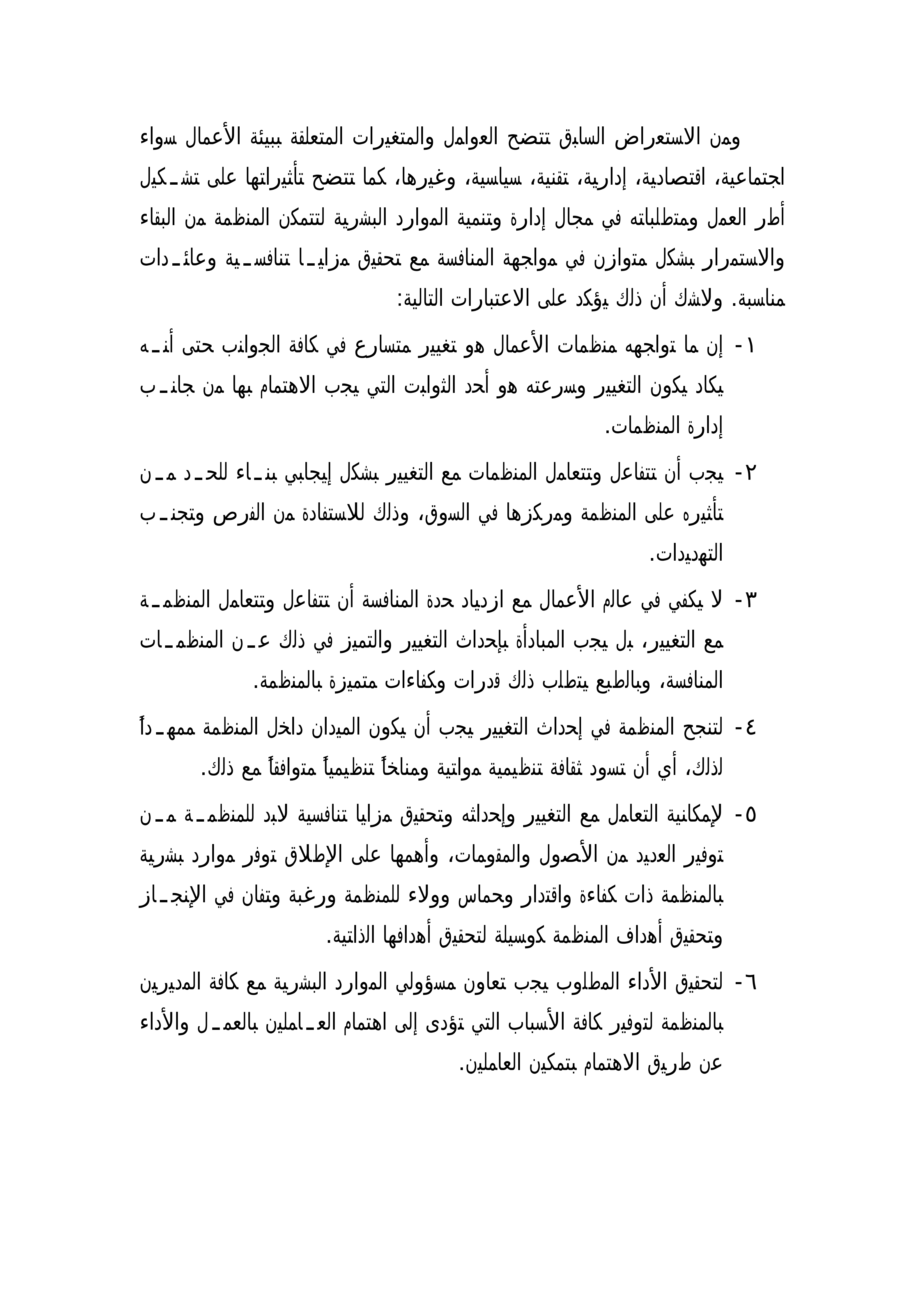
- **العولمة:** والتي تتطلب من المنظمات تحريك الأفراد، والمنتجات، والمعلومـات حول العالم لتحقيق احتياجات أو أهداف محلية فيجب أن يوضع فـي الاعتبـار عوامل عديدة عند بناء استراتيجية للمنظمة: المواقف السياسية سريعة التغييـر عالمياً، قضايا التجارة العالمية كثيرة المنازعات، أسعار الصـرف المتذبذبـة، وتعدد الثقافات العالمية.
- **الربحية من خلال النمو:** إن الدافع والحافز للشركات نحو العائـدات والأربـاح يعنى أن الشركات يجب أن تصبح شركات مبدعة ومبتكرة، وهذا يعنى التشجيع على زيادة انسـياب المعلومات والمشاركة في التعلم بين العاملين.
- **التقنية:** ويمثل ذلك تحدى أن نجعل التقنية جزءاً مناسباً ومنتجاً في إطار أعمال الشركة.
- **رأس المال البشري (الفكري):** لقد أصبحت المعرفة أحـد المزايـا التنافسـية المباشرة للمنظمات التي تبيع الأفكار والعلاقـات وأن التحـدي الـذي يواجـه المنظمات هو أنها قادرة على الحصول على الأفراد الموهوبين ذوى القـدرات المتميزة التي تحتاجها وتعويضهم وتطويرهم والحفاظ عليهم، حيث يمكن لهؤلاء الأفراد دعم المنظمة لتحقيق مركز متميز عالمياً ولتكون مسـتجيبة لعملائهـا والفرص المستجدة للتقنيات.

- **التغيير... التغيير:** إن أكبر التحديات التي تواجهها الشـركات هـو المواءمـة والتفاعل مع التغيير الذي لا يتوقف، فيجب أن تكون لدى الشركات القدرة علـى التعلم بسرعة، وباستمرار وتضع القواعد والأسس الاستراتيجية للعمل بطريقـة أسرع وبمرونة وبشكل أكثر يسراً وسهولة.

ولاشك أن تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي نتيجة لتحرير التجارة العالميـة في إطار اتفاقيات الجات وما نتج عنها من تأسيس منظمة التجارة العالمية سيؤثر بشكل كبير على أداء كثير من الدول، ويرجع ذلك أساساً إلى تعثر شركاتها سواء في مجـال التجارة أو الخدمات أو الصناعة أمام الشركات العملاقـة ذات الإمكانيـات والقـدرات والتقنيات والموارد البشرية المتميزة، حيث لن يكون أمام تلك الشركات العملاقـة مـن الدول المتقدمة أي قيود أو حدود مغلقة تحجبها عن التغلغل في أسواق الدول الأخـرى ويتوقع أن تكون أسواق كثيرة من الدول النامية فريسة سهلة للشركات العملاقة القادمـة من الدول المتقدمة.

ويركز العمر والقحطاني أنه لئن كانت المنافع التجارية لعضوية منظمة التجـارة العالمية واضحة للعيان، فإن انعكاسات هذه العضوية على مجالات أخـرى كـالموارد البشرية لا تزال غائبة وبحاجة إلى دراسة متعمقة لتحديد تأثيرهـا، والتعـرف علـى التحديات التي تواجهها واقتراح بعض التوجهات فيها فيتم بذلك توضيح تحقيق المنـافع من هذه التغيرات الجوهرية، وتفادى السلبيات من تطبيقها إن زيادة العولمـة وانفتـاح الاقتصاد وسهولة تنقل الموارد البشرية، كلها عوامل لا يمكن مواجهتها إلا بمزيد مـن النمو الاقتصادي المتوازن والمستمر، وكذلك بتطوير الموارد البشرية، لتكـون قـادرة على مواجهة تحديات عالمية السوق (العمر، القحطانى، ٢٠٠٠م، ص ص ١٣-٤٠).

ونخلص من ذلك إلى أن تنمية الموارد البشرية وفق منهج متكامل يتيح الارتقـاء بتلك الموارد في مختلف قطاعات الاقتصاد لتصبح أصلاً حقيقياً مدعماً لأداء المنظمات العاملة بها، ولتكون عنصراً مساعداً على تحقيق مزايا تنافسية لشـركاتها أو منظماتهـا مما يدعم استقرارها وبقائها في ظل ظروف ومتغيرات العولمـة، ولمواجهـة الآثـار الناتجة عن مختلف العوامل والمتغيرات البيئية (داخلية وخارجية) مما يوفر أساساً قوياً للمنظمة للتعامل مع أي عوامل للتغيير في المستقبل (العنزي، ٢٠٠٠م، ص١٢٣).



ومن الاستعراض السابق تتضح العوامل والمتغيرات المتعلقة ببيئة الأعمال سواء اجتماعية، اقتصادية، إدارية، تقنية، سياسية، وغيرها، كما تتضح تأثيراتها على تشكيل أطر العمل ومتطلباته في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لتتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار بشكل متوازن في مواجهة المنافسة مع تحقيق مزايا تنافسية وعائدات مناسبة. ولاشك أن ذلك يؤكد على الاعتبارات التالية:

١- إن ما تواجهه منظمات الأعمال هو تغيير متسارع في كافة الجوانب حتى أنه يكاد يكون التغيير وسرعته هو أحد الثوابت التي يجب الاهتمام بها من جانب إدارة المنظمات.

٢- يجب أن تتفاعل وتتعامل المنظمات مع التغيير بشكل إيجابي بناء للحد من تأثيره على المنظمة ومركزها في السوق، وذلك للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

٣- لا يكفي في عالم الأعمال مع ازدياد حدة المنافسة أن تتفاعل وتتعامل المنظمة مع التغيير، بل يجب المبادأة بإحداث التغيير والتميز في ذلك عن المنظمات المنافسة، وبالطبع يتطلب ذلك قدرات وكفاءات متميزة بالمنظمة.

٤- لتنجح المنظمة في إحداث التغيير يجب أن يكون الميدان داخل المنظمة ممهداً لذلك، أي أن تسود ثقافة تنظيمية مواتية ومناخاً تنظيمياً متوافقاً مع ذلك.

٥- لإمكانية التعامل مع التغيير وإحداثه وتحقيق مزايا تنافسية لابد للمنظمة من توفير العديد من الأصول والمقومات، وأهمها على الإطلاق توفر موارد بشرية بالمنظمة ذات كفاءة واقتدار وحماس وولاء للمنظمة ورغبة وتفان في الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة كوسيلة لتحقيق أهدافها الذاتية.

٦- لتحقيق الأداء المطلوب يجب تعاون مسؤولي الموارد البشرية مع كافة المديرين بالمنظمة لتوفير كافة الأسباب التي تؤدى إلى اهتمام العاملين بالعمل والأداء عن طريق الاهتمام بتمكين العاملين.

٧- إن تحقيق أهداف المنظمة وتمتعها بمزايا تنافسية تمكنها من تدعيم مركزها في السوق يتطلب وجود قوة عمل مدربة مبدعة وهذا يتطلب الحرص على تنميـة الموارد البشرية بالمنظمة بصورة فعالة ومستمرة.

ويذكر ماكينا وبيتش Mackenna & Beech أنه في ضوء تأثيرات تلـك القـوى المختلفة كان يتعين على المنظمات أن تكون مستجيبة والعمل على أن تكون متوافقة مع الأسس الجديدة التي تفرضها اتجاهات تلك القوى ولاشك أن ذلك يشمل ضرورة التغيير والتطوير في هياكل الإدارة والمنظمات والأساليب والنظم المتبعـة بمـا يتوافـق مـع الظروف المستجدة، ومن بين اتجاهات التغيير بناء قدرة تنافسـية للمنظمـة، الاهتمـام بالأبعاد الاستراتيجية في الإدارة، التركيز على جودة الخدمات والمنتجات، اتباع أنمـاط مرنة في العمليات، الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة، توفير آليات لتصبح المنظمة أكثر استعداداً للمواءمة للتغيير، وأهم جوانب التغيير تقـع فـي مجـال إدارة المـوارد البشرية، فالأفراد هم العنصر الحاكم في أداء المنظمات وهم القـوة المحركـة لكافـة أنشطتها، وفي هذا المجال تتم استجابات لتأثير تلك العوامل في المنظمات منهـا زيـادة اللامركزية لتسهيل تحقيق رد فعل وتفاعل أفضـل مـع ظـروف السـوق، وتحقيـق الاستقلالية والالتزام بالاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والموارد الأخرى. كما يمكن أن يكون هناك جهد كبير من أجل بث المرونة في الأدوار التي يقوم بها الأفـراد في فرق العمل وذلك من أجل تشجيع العاملين على اكتساب نطاق أوسع من المهـارات (مهارات متعددة multi-skilling)، ويجب تناول نقطة أساسية وهي أن هذه التطورات تسمح بتحقيق سرعة في رد الفعل وهي تمثل جانباً حيوياً إذا كان للمنظمة أن تتواءم مع التغيـــرات البيئيـــة وظـــروف الســـوق التـــي تتميـــز بـــالتغيير المســـتمر (Mackenna & Beech, ٢٠٠٠, pp.٩-١٠).

وإن أحد الموضوعات الأساسية التي يتم تناولها في إدارة الموارد البشـرية هـو الإقرار بأن العاملين هم أصول ذات قيمة بالمنظمة، وأنه يجب أن يكون هنـاك تفاعـل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الأساسية الخاصة بالمنظمة، وأن ثقافـة المنظمة يجب ضبطها وتطويرها لجعلها متوافقة مع متطلبات استراتيجية المنظمة، وأن السعي لتحقيق الالتزام الذاتي للعاملين تجاه المنظمة هو جانب ذو قيمة كبيرة بدلاً مـن

الضغط عليهم لإجبارهم على أداء المهام المختلفة وفقاً لمتطلبات المنظمة، وقيمة الالتزام الذاتي تكمن في أنه يربط العاملين بالمنظمة، وأن تتوافق اتجاهاتهم وقيمهم مـع القيمـة الخاصة بالمنظمة.

وفي عصر العولمة وسرعة التطور في التقنيات، يقف رأس المال البشري كأهم رأس مال ذو قيمة تمتلكه المنظمات، وهذا يقود إلى أن التعلّم المستمر طوال حياة العاملين يمثل المفتاح الأساسي للتنمية المستمرة والتنافسية وذلك لكل فرد وكل منظمة ويعتمد ويتوقف نجاح وفاعلية عمليات التعلم في المنظمات على مدى كفاءة وقدرة المسؤولين في مجال تنمية الموارد البشرية بتلك المنظمات، ويصبح من المهم وضع الاستراتيجيات اللازمة لتطوير وتنمية قدرات ومهارات ومعارف الممارسين والمسؤولين عن تنمية الموارد البشرية لأن ذلك يمثل أحد المفاتيح الهامة لتحسين تنافسية المنظمات (Nguyen, ٢٠٠٢, p.١) فلاشك أن الميزة التنافسية المستمرة للمنظمات يمكن تحقيقها من خلال الاستمرارية في التنمية الفعالة للموارد البشرية، فلم يعد هناك نقاش أو جدل حول أهمية ودور تنمية الموارد البشرية في تطوير وتقدم الأفراد والمنظمات والدول.

وفي إطار أهمية وجود استراتيجيات وسياسات واضحة وفعالة في مجـال تنميـة الموارد البشرية يشير حلمي سلام إلى أنه تعانى معظم الدول العربية من غياب تصور واضح لدور الموارد البشرية في التنمية، وانعكس ذلك على عدم وجود سياسات واضحة للتنمية البشرية، وإن وجدت فإنها تظل مجرد سياسات على الـورق دون تنفيـذ فعلـي ودون تخطيط سليم، فلا نجد دراسات فعلية للاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعاً، كما لا نجد دراسات تهتم بتحديد مجالات العمل التي تمثل ميزة نسـبية والتـي يمكـن الاهتمام بها، ويمكن أن نضرب مثلاً واضحاً بالفلبين كدولة صغيرة نامية اختارت منـذ عدة سنوات اختياراً استراتيجياً وهو أن تصدر العمالة الفنية والخدمية للوظائف الـدنيا والمتوسطة، فاتخذت كافة القرارات التي تعطي الأولوية لتحقيق هذا الهـدف فافتتحـت مئات مراكز التدريب لهذا النوع من العمالة، ووضعت برامج سـريعة لتعلـيم اللغـة الإنجليزية، وقدمت لهذا النوع من الوظائف في العالم كله عمالة مدربة بأسعار تنافسـية لدرجة جعلتها تنافس العمالة الوطنية في بلادانها. وعليه فإن وجود رؤيـة اسـتراتيجية

واعية لدور الموارد البشرية في التنمية وكيفية تفعيلها بحيث تصبح عنصراً مضيفاً للقيمة الإجمالية للدولة، ووجود سياسات وآليات لتحقيق هذه الرؤية، يمكن أن يغير من واقع الدول العربية إذا وجدت القيادات المؤمنة بهذا الدور، ولعل التجربة الماليزية هي مثال واضح لما يمكن أن يفعله التخطيط السليم للتنمية البشرية (سلام، ٢٠٠٦م، ص٤).

(٢-٩) مفاهيم إدارة وتنمية الموارد البشرية

إن استراتيجيات التعلّم والتنمية تؤكد على أن المنظمة لديها العاملين المهرة ذوى الكفاءات التي تحتاجها، وأن الأفراد بالمنظمة يتم إعطاؤهم الفرص لزيادة معارفهم ومهاراتهم مع الارتقاء بمستويات الكفاءة والاقتدار لديهم. ولاشك أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تمثل المكونات الأكثر أهمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتختص استراتيجيات التعلّم بالعمليات الخاصة بتنمية ثقافة التعلّم، التنمية والاهتمام بالتعلّم التنظيمي، وبناء المنظمة كمنظمة قائمة على التعلم learning Organization، وكذلك الاهتمام بعمليات التعلّم للأفراد والمجموعات. وفي هذا الإطار يمكن تعريف التنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها تتضمن إدخال واستبعاد وتعديل وتوجيه وإرشاد العمليات بالطريقة التي تتيح للأفراد ومجموعات العمل التزود واكتساب المهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية بواسطة المنظمة (Armstrong, ٢٠٠٦, P. ١٣٣).

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية أصبح اليوم من أهم المفاهيم التي تولى لها المنظمات- بجميع أصنافها- العناية الفائقة خاصة في ظل محيط محلي وعالمي يتميز بالتغير السريع وبالتكنولوجية المتطورة والتنافسية الشديدة التي تفرض ضرورة التميز والتكيف مع متغيرات هذا المحيط، ولا يمكن أن يتحقق ذلك للمنظمة إلا بجاب أفضل الأفراد ذوى الاستعدادات الفكرية والقدرات العقلية والمهارات الذاتية التي تجعلهم أهلاً للتفكير الاستراتيجي وأهلاً للمساهمة في اتخاذ القرارات المهمة وخلق القيمة التي تمكن المنظمة من دخول ميدان المنافسة والتميز فيه.

ويخلط أو يفرق البعض بين إدارة الموارد البشرية (HRM) وتنمية الموارد البشرية (HRD)، وتتضمن إدارة الموارد البشرية وظائف: التدريب والتنمية – التطوير

التنظيمي- تطوير المسارات الوظيفية – التصميم للوظائف/ والتنظيم- تخطيط الموارد البشرية- نظم إدارة الأداء- الاختيار والتعيين، المكافآت والمرتبات والمزايا الإضافية- مساعدة العاملين، العلاقات العمالية- بحوث الموارد البشرية- ونظم المعلومات الخاص بالموارد البشرية، وتضم إدارة الموارد البشرية أنشطة تنمية الموارد البشـرية وهـي: التدريب والتنمية- التطوير التنظيمي- وتطوير المسارات الوظيفيـة، فالجـانبين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية لا يشكلان وظائف منفصلة عن بعضها البعض (Nguyen, ٢٠٠٢, p. ٢٥).

ويذكر أحمد ماهر أن البعض يرى إدارة الموارد البشرية لا تقوم فقط على مبـدأ التخصص (إدارة مسؤولة عن الموارد البشرية) ولكن كل مدير في موقعه هو مسـؤول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، فهو مسؤول عن هذه المـوارد البشرية. وحيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعليـة اسـتخدام العنصر البشري، فإنه يجب أن يكون هناك تعاون مشترك بين إدارة الموارد البشـرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل ويتطلب التعاون المشترك تنسيقاً كـاملاً بـين مدير إدارة الموارد البشرية والمتخصصين بها وبين باقي المديرين بالمنظمة في سـبيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى (ماهر، ١٩٩٨، ص٣٥).

إن إدارة المـوارد البشـرية Human Resource Management هـي مـدخل استراتيجي ومتكامل لإدارة أهم أصول المنظمة –وهم العاملون بالمنظمة الذين يعملـون فردياً وجماعياً من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تعريف إدارة الموارد البشـرية بأنها مدخل متميز لإدارة العاملين حيث يهدف إلى الحصول على مزايا تنافسـية مـن خلال الاستخدام الاستراتيجي لقوة عمل ماهرة وذات إلتزام وولاء كبير، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب المرتبطـة بالثقافـة وبـالنواحي الهيكليـة وبـالأفراد أنفسـهم (Armstrong, ١٩٩٩, p.٣).

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كمجموعة من الأنشـطة المخططـة علـى أساس منظومي والتي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتوفير الفرص للعاملين بهـا مـن أجل تعلم المهارات اللازمة للوفاء بمتطلبات ومهام الوظائف في الحاضر والمسـتقبل. ويكون التعلم في بؤرة مجهودات تنمية الموارد البشرية، ويجب أن تبدأ أنشـطة تنميـة

الموارد البشرية عندما يلتحق أي فرد بالعمل بالمنظمة ويستمر طوال مساره الـوظيفي سواء أكان مديراً تنفيذياً أو عاملاً على خط الإنتاج. ويجب أن تكـون بـرامج تنميـة الموارد البشرية مستجيبة للتغيير في الأعمال والوظائف وأن تتكامل مع الخطط طويلـة الأجل للمنظمة واستراتيجياتها وذلك للتأكيد على الاستخدام الكـفء والفعـال للمـوارد (Werner & DeSimon, ٢٠٠٦, P. ٥).

وتتمحور العناصر الرئيسية في تنمية الموارد البشرية فيما يلي(Armstrong, ٢٠٠٦, P. ١٣٥):

أ- **التعلم:** وهو أهم عملية في تنمية ومواءمة الأفراد، وهو التغيير المستمر- نسبياً- في سلوك الأفراد والذي يتحقق نتيجة للممارسة واكتساب الخبرة.

ب- **التدريب:** وهو التعديل المخطط والمنظومي في سلوك الأفراد من خلال عمليات أو أنشطة التعلم وبرامجه ومن خلال التعليمات والدروس- التي تمكن الأفراد من بلوغ مستويات المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بفعالية.

ج- **التنمية:** النمو أو تحقيق قدرات الفرد أو كوامنه من خلال تقـديم خبـرات الـتعلم والتعليم.

د- **التعليم:** تنمية المعرفة، والقيم، ومستويات الفهم والإدراك اللازمة في كل مجـالات الحياة أكثر من المعرفة والمهارات التي ترتبط بأي مجالات محددة من النشاط.

بالرغم من أن المصطلح الخاص بتنمية الموارد البشـرية لـم يلـق عموميـة الاستخدام إلا في الثمانيات من القرن الماضي، فإن الممارسات كانت موجودة قبل ذلـك بزمن بعيد، فكانت توجد البرامج التدريبية الخاصة بالتلمذة في القرن الثامن عشر، ثـم أيضاً في القرن الثامن عشر بدأت البرامج التعليمية والتدريبية في المجال المهنية، وتلى ذلك إنشاء مدارس للتدريب والتعلم في المصانع ثم بدأ تنظيم البرامج التدريبية بالمصانع للعمال نصف المهرة وغير المهرة، ومع بدء حركة العلاقات الإنسانية وما ارتبط بهـا من كتابات ونظريات ازدياد الاهتمام بالتدريب مـن النـواحي الإنسـانية وذلـك فـي الأربعينيات من القرن العشرين وقبل الحرب العالمية الثانية، ثم بدأ يدخل الاحتراف في مجال التدريب، وأثناء الفترة ١٩٦٠، ١٩٧٠ بدأ مصطلح التنمية development يرتبط بالتدريب، وتلى ذلك انتشار استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية فـي إطـار إدارة الموارد البشرية وحتى الآن (Werner & DeSimone, ٢٠٠٦, PP. ٥-٩).

وقد اقترح محمد عمران التعريف التالي لعملية تنمية الموارد البشرية، والذي يتمثل في أنها عبارة عن «مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمستمرة، والتي تعمل على إمداد الأفراد بالمعلومات والمعلومات والمعارف المختلفة وذلك بعد دراسة نواحي الضعف والقصور في أدائهم لأعمالهم وواجباتهم داخل المنظمة، وذلك بغرض تحسين مستوى مهاراتهم وزيادة قدراتهم وخبراتهم لمواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمة لتحسين أداء الأفراد ورفع معدلاتهم الإنتاجية وبما يحقق الأبعاد الفردية والتنظيمية» (عمران، ١٩٩٦م، ص٣٧).

ونقلاً عن تيودوروكامبس Teodoro M. Campos (٢٠٠٤, PP. ٢٢-٢٤) فإنه لا يوجد إجماع بين الباحثين أو الممارسين حول تعريف واحد لمصطلح تنمية الموارد البشرية، ولقد اقترح نادلر Nadler أول تعريف لتنمية الموارد البشرية في عام ١٩٧٠م حيث يشير إلى أنه "سلسلة من الجهود المنظمة التي يتم تنفيذها في إطار زمني محدد ويتم تصميمها لإحداث تغيير إيجابي في السلوك". وقد استمر نادلر Nadler في تطوير تعريفه حتى أوائل التسعينات. ومنذ تعريفه في عام ١٩٧٠م وحتى الآن يستمر الحوار والجدل controversy في تعريف تنمية الموارد البشرية ويستعرض الجدول رقم (٢-٦) عدداً جيداً من التعريفات منذ ١٩٧٠ وحتى عام ٢٠٠٠م.

جدول رقم (٢-٦)

تعريفات لتنمية الموارد البشرية

المؤلف/ المؤلفون	التعريف
نادلر (١٩٧٠م) Nadler (١٩٧٠)	سلسلة من الجهود المنظمة التي يتم تنفيذها في إطار زمني محدد ويتم تصميمها لإحداث تغيير إيجابي في السلوك.
جونز (١٩٨١م) Jones (١٩٨١)	هي جهد منظومى لتنمية القدرات المرتبطة بعمل الأفراد مع التركيز على كل أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.
مالاجان (١٩٨٣م) Mclagan (١٩٨٣)	إن التدريب والتنمية يحدد ويساعد ويقدم عملية تعلم دقيقة ومخططة وذلك للمساعدة في تنمية والارتقاء بنقاط القوة والاقتدار competencies والتي تمكن الأفراد من ممارسة كافة مهام الأعمال الحالية والمستقبلية.
شالونكسى ولنكولن (١٩٨٣م) Chalofsky& Lincolon (١٩٨٣)	إن مجال تنمية الموارد البشرية هو عبارة عن دراسة كيفية أن الأفراد والمجموعات في المنظمات يتطورون ويتغير سلوكهم وأدائهم من خلال التعلم.

تابع جدول رقم (٢-٦)

نادلر ووجز (١٩٨٦م) Nadler & Wiggs (١٩٨٦)	إن تنمية الموارد البشرية هي نظام تعلم متنوع لإطـلاق إمكانـات المنظمة- فهو نظام يتضمن خبرات تعلم عبـر فصـول الدراسـة وغيرها مثل اكتساب خبرات التعلم والتدريب علـى رأس العمـل، والتي ترتبط بأسباب بقاء واستمرار المنظمة.
سوانس (١٩٨٧م) Swanson (١٩٨٧)	إن تنمية الموارد البشرية هي عملية تحسين أداء المنظمة من خـلال مهارات وقدرات العاملين، وهذه العملية تتضمن أنشطة ذات علاقـة بتصميم العمل والقدرات الكامنة والخبرة والحوافز.
جاكوبس (١٩٨٨م) Jacobs (١٩٨٨)	إن تقنية الأداء الإنساني هي نظم تنمية الأداء البشرى وإدارة الـنظم الناتجة، وذلك باستخدام مدخل الـنظم لتحقيـق الأهـداف الفرديـة والمؤسسية.
سميث (١٩٨٨م) Smith (١٩٨٨)	تتكون تنمية الموارد البشرية تتركز من بـرامج وأنشـطة للتوجيـه والتعلم والتي تؤثر إيجابياً على تنمية الأفـراد وتحقيـق الإنتاجيـة والربح للمنظمة.
مالاجان (١٩٨٩م) Mclagan (١٩٨٩)	إن تنمية الموارد البشرية تتركز في الاستخدام المتكامـل للتـدريب والتنمية لتنمية المسار الوظيفي والتطوير التنظيمي لتحسين الفعاليـة الفردية والتنظيمية.
واتكينز (١٩٨٩م) Watkins (١٩٨٩)	إن تنمية الموارد البشرية هو مجال للدراسة والممارسة الذي يختص بالرعاية والتنمية على الأجل الطويل لقدرات التعلم المرتبطة بالعمل وذلك على مستويات الفرد والمجموعة والمؤسسة ككل، وعلى ذلـك فهي تتضمن التدريب والتطوير وتنمية المسار الوظيفي التنظيمي.
جيلى وإنجلاند (١٩٨٩م) Gilley & England (١٩٨٩)	إن تنمية الموارد البشرية تمثل أنشطة تعلم منظمة في إطار المنظمة لتحسين الأداء أو التنمية الفردية من أجل تحسين الأعمال والأفـراد والمنظمة.
نادلر ونادلر (١٩٨٩م) Nadler & Nadler (١٩٨٩)	إن تنمية الموارد البشرية هي خبرات تعلم منظمة يكتسبها العـاملين في فترة زمنية معينة وذلك لتحقيق التحسين في الأداء ونمو وزيـادة قدرات الأفراد.
سميث (١٩٩٠م) Smith (١٩٩٠)	إن تنمية الموارد البشرية هي عملية تحديد أفضل الطرق لتنمية وتحسين الموارد البشرية بمنظمة ما وكذلك التحسين المنتظم للأداء والإنتاجيـة للعاملين من خلال التدريب، والتعليم والتنمية، ومن خلال القيـادة مـن أجل المشاركة في تحقيق كل من الأهداف الفردية والتنظيمية.
شالوتسكى (١٩٩٢م) Chalofsky (١٩٩٢)	إن تنمية الموارد البشرية هي دراسة وممارسة عملية زيـادة طاقـة التعلم للأفراد والمجموعات والمنظمات من خلال تطـوير وتطبيـق الأنشطة القائمة على التعلم بغرض تحقيق نمو وفاعليـة كـل مـن الأفراد والمنظمات.

تابع جدول رقم (٢-٦)

روسويل وسريدل (١٩٩٢م) Rothwell & Sredl (١٩٩٢)	إن تنمية الموارد البشرية هي أحد الخبرات في مجال التعلم التنظيمي والذي يقدم بواسطة المسؤولين بالمنظمة.. وذلك بغـرض تحسـين الأداء في العمل بينما يتم التركيز على تحسين الأوضاع الإنسانية من خلال تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والاحتياجات الفردية.
مـــاركواردات وإنجـــل (١٩٩٣م) Marqurdt & Engel (١٩٩٣)	إن مهارات تنمية الموارد البشرية تتضمن توفير مناخ إيجابي للتعلم وتصميم البرامج التدريبية، ونقل المعلومـات والخبـرات، وتقـويم النتائج، وتوفير الإرشاد والنصح في مجـالات المسـار الـوظيفي، والعمل على إحداث التغيير التنظيمي، وإعداد وتطوير المواد اللازمة لعمليات التعلم.
مارسك وواتكنز (١٩٩٤) Masrick & Watkins (١٩٩٤)	إن تنمية الموارد البشرية هي عملية تجمع بين التـدريب، وتنميـة المسار الوظيفي، والتطوير التنظيمي، حيث توفر الأطـر النظريـة اللازمة لتعميق الرؤية حول المنظمة القائمة على التعلم وكذلك لتعمل استراتيجياً في إطار أنشطة المنظمة.
سوانسون (١٩٩٥) (Swanson (١٩٩٥)	إن تنمية الموارد البشرية هي عمليـة تنميـة وإطـلاق الطاقـات والخبرات البشرية من خلال التطوير التنظيمي والتدريب والتنميـة للعاملين بغرض تحسين الأداء.
جيلى وميكونتش (٢٠٠٠م) Gilley & Maycunich (٢٠٠٠)	إن تنمية الموارد البشرية هي عملية تسهيل التعلم والأداء والتغييـر بالمنظمات من خلال أنشطة منظمـة ومبـادرات وأعمـال الإدارة بغرض تحقيق الارتقاء بطاقة الأداء بالمنظمة وإمكاناتهـا وزيـادة جاهزيتها التنافسية والتجديد.
ماكلين وماكلين (٢٠٠٠م) Mclean & Mclean (٢٠٠٠)	إن تنمية الموارد البشرية هي أي عملية أو نشـاط جديـد أو كـان مستمراً على فترات طويلة من الزمن والذي يحقق تنميـة معـارف الشباب للعمل وتنمية خبراتهم وإنتاجيتهم وتحقيق رضـاهم، سـواء أكان ذلك على المستوى الفردي أو مستوى الجماعة وفرق العمل، أو كان لفائدة المنظمة أو المجتمع أو الوطن، وعلى المستوى الأعلـى الذي يشمل الإنسانية جمعاء.

المصدر: من إعداد كامبس (Campos, ٢٠٠٤, PP. ٢٢-٢٤) وهو يضم تعاريف أخذت مـن كـلّ مـن (Weinberger, ١٩٩٨)، (Chalofsky, ٢٠٠٠)، (Swanson, ٢٠٠١).

وفي إطار ما سبق يصيغ الباحث التعريف الشمولي التالي لمفهوم تنمية المـوارد البشرية:

«إن تنمية الموارد البشرية تمثل نظاماً فرعياً لمنظومة إدارة الموارد البشـرية والتي تعمل في إطار المنظومة الشمولية للمنظمة أو الشركة (أو حتى الدولة) يقـوم على التفاعلية مع في إطار المنظومة الشمولية للمنظمة أو الشركة (أو حتى الدولـة) يقوم على التفاعلية مع مختلف أجزاء المنظمة بهدف التحسين المستمر وتطوير الأداء على مستوى الأفراد ومجموعات العمل وبالمنظمة ككل ومـن خـلال بنـاء وإزكـاء المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات للأفـراد العـاملين وصـولاً إلـى أعلـى مستوياتها وهو بناء رأس المال المعرفي، وترسيخ مفاهيم وممارسات التنمية الذاتية في إطار من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية لتنمية الموارد البشرية».

(٢-١٠) تنمية وتدريب الموارد البشرية

لقد بات من المؤكد إجماع كل من المسؤولين بالمنظمات العالمية والدول على المستوى الكلّي والمنظمات على المستوى الجزئي وكذلك المنظرين والباحثين على الأولوية والأهمية القصوى للموارد البشرية مع الارتقاء بأدائها وفكرها من خلال التدريب وتنمية الموارد البشرية كسبيل أساسي لتحقيق التنافسية وبلوغ الغايات والأهداف، فيشير سيد جاد الرب إلى أنه ثمة اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال على المستوى الدولي والمحلي، وذلك باعتبار أن التدريب هو أحد المحاور الاستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء، ولكن في ظل الأطر التقليدية للتدريب يعجز النظام التدريبي عن تحقيق أهدافه خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة سواء في نظم العمل أو في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات أو حتى في نظم تشغيل العمالة (جاد الرب، ٢٠٠٥/٢٠٠٤م، ص١)، وعليه يتطلب الأمر دائماً الأخذ بالأساليب الحديثة والمتطورة في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك في إطار متطلبات بيئة الأعمال العالمية والمحلية سريعة التطور والتغيير.

وفي ظل التطورات الحاصلة في محيط المنظمة والتزايد المستمر للجوانب الفنيـة للوظائف والأعمال، أصبح من الضروري على كل المنظمات أن تلجأ إلـى التـدريب لضمان التكيف مع المتغيرات واستيعاب أنظمة العمل الحديثة، انطلاقاً من الدور الكبير

الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير كفاءتها ولما يتركه من أثر فـي تحقيـق الميـزة التنافسية باعتبارها استثماراً تقوم به المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، ويحقق التـدريب نظراً لأهميته فوائد ومزايا عديدة يتمثل أهمها فيما يلي (نوى، ٢٠٠٦، ص ص١٧٤-١٧٧):

- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر من خلال تحسـين عناصـرها لتتناسب مع المتطلبات القائمة.
- رفع الروح المعنوي للأفراد: إن الاهتمام بالفرد وبناء العلاقات الحسنة بينه وبين الإدارة من خلال إيجاد برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب المستمر والمنظم يؤدى إلى زيادة قدراتهم على الأداء وتحقيق ذاتهـم ورضـاهم عـن نفسـهم وأعمالهم، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم.
- غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم تضمن خلـق مناخ جيد للعمل وتوفير فرصة للتطوير والتميز.
- تخفيض النفقات نتيجة زيادة الخبرات ومستويات الأداء الأمر الذي يقلل من نسبة الأخطاء وتكاليف العمل.
- استمرارية التنظيم واستقراره ومرونته، فاستمرارية التنظيم واستقراره تنطـوي على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسين، ولاشك أن تحقيق هذا الاستقرار مرتبط بوجود رصيد من الكفاءات المدربين والمؤهلين لشغل هذه المناصب فور خلوها، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجـل القصير مع متغيرات ومتطلبات العمل، وهذا يوجب على المنظمة توفير كفاءات متعددة لنقلهم إلى الأعمال التي تحتاج إليها بدل اللجوء إلى المصادر الخارجية، وتستطيع المنظمة تحقيق ذلك من خلال التدريب، فالأفراد المدربون الذين لديهم دافع للعمل يمثلون استثماراً فعالاً في المنظمة.
- يساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.
- تساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجهـا وإمكانياتها.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة

ويمكن تجسيد أهمية ومساهمة التدريب في التصدي للمتغيرات الخارجية للبيئة فيما يلي:

- توسع نطاق المعرفة لدى أفراد المنظمة بالمنافسين والتحديات الخارجية التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.
- ضمان أن ثقافة المنظمة تعزز الابتكار والإبداع، وتشجع على التعلم واكتساب المهارات الجديدة.
- المساعدة على فهم كيفية المشاركة الفعالة ضمن فرق العمل المختلفة التي تهدف إلى تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل ومواجهة مشكلاته.
- تهيئة الأفراد لتقبل العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات والثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية والمشاركة الإيجابية.

وفي مجال مفاهيم وتوجهات تنمية الموارد البشرية في المنظمات يشير سيسوو Siswo إلى أن مجال تنمية الموارد البشرية هو مجال غامض وغير واضح نسبياً ولكن في إطار ذلك تكمن قوة تنمية الموارد البشرية، ويجب على الممارسين والأكاديميين تحمل تلك السمة أو الخاصية والتفاعل معها بإيجابية، وإن التدريب والتنمية والتطوير التنظيمي وتنمية المسارات الوظيفية تمثل الثلاث جوانب أو المجالات الأساسية المتداخلة والتي يضمها مجال تنمية الموارد البشرية، ويمكن أن يكون المستفيدون من تنمية الموارد البشرية فرداً، مجموعة، عملية، تنظيمياً، مجتمعاً، بلداً، أو حتى البشرية جمعاء. وتوجد عدة توجهات لتنمية الموارد البشرية تحت أسماء مختلفة مثل تنمية الموارد البشرية الموجهة بالأداء، وتنمية الموارد البشرية الموجهة بالنتائج، أو التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يوجد تركيز على أهمية تلك المجالات مجتمعة للتأكيد على تكامل ممارسات تنمية الموارد البشرية في المنظمات، بدلاً من الاعتماد بشكل رئيسى على التدريب، والتدريب في الواقع ما هو إلا واحد من المجالات أو الأساليب التي تستخدم في تنمية الموارد البشرية ولكنها ليست بالضرورة التي تقدم الحلول لاحتياجات المنظمة أو الحلول لمشاكلها (Siswo, ٢٠٠٤, pp. ١٨-١٩).

الأدوار الخاصة بتنمية الموارد البشرية

يعرف الدور بأنه عدد من السلوكيات المتوقعة من الفـرد وفقـاً لطبيعـة مهـام ومسؤوليات وظيفته، وهو يشير إلى أداء الشخص، وعليه تصف الأدوار الخاصة بتنمية الموارد البشرية التي توجد حاجة لإنجازها بواسطة المسؤولين أو الممارسـين لتنميـة الموارد البشرية وهي وفقاً لنموذج ماكلاجان (١٩٨٩) Mclagan تمثل إحـدى عشـر دوراً: إداري – مقوم – مدير- مطور ومعد للمواد اللازمة لتنمية المـوارد البشـرية- مرشد لتنمية المسار الوظيفي- محاضر- مسوق- محلل للاحتياجات- أحـد مسـؤولي التغيير بالمنظمة- مصمم لبرامج التطوير- وباحـث، ويوضـح الشـكل رقـم (٢-٢) تعريفـات لمختلـف الأدوار التـي اقترحهـا النمـوذج وذلـك كمـا يلـي (Nguyen, ٢٠٠٢, pp. ١٣-١٤):

شكل رقم (٢-٢)

الأدوار الخاصة بتنمية الموارد البشرية

١- **الإداري:** يعمل على تحقيق التنسيق وتوفير خدمات الدعم اللازمة لتقديم برامج وخدمات تنمية الوارد البشرية بشكل جيد.

٢- **مقوم:** يمكنه مدى التأثير لمختلف فعاليات تنمية الموارد البشرية على كلٍّ من فعالية الفرد والمنظمة.

٣- **مدير:** يمكنه إدارة وقيادة مجموعات العمل في مجال تنمية الموارد البشرية، مع ربط ذلك العمل مع المنظمة ككل.

٤- **مطور للمواد الخاصة بتنمية الموارد البشرية:** يمكنه إنتاج المواد المكتوبة أو الإلكترونية اللازمة لمختلف أنشطة أو فعاليات أو البرامج الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

٥- **مرشد لتنمية المسار الوظيفي:** يساعد ويوجه الأفراد في تقييم القدرات الفردية والقيم والأهداف، وكذلك يحدد ويخطط ويطبقّ مختلف الأفعال والأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي.

٦- **محاضر:** يقدم المعلومات، ويوجه مختلف فعاليات وأنشطة التعلم، ويدير مختلف حلقات النقاش الجماعي وتبادل الرأي والخبرات.

٧- **مسوق:** يسوق وينظم عمليات التعاقد لمختلف الفعاليات والبرامج والخدمات الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

٨- **محلل للاحتياجات:** يحدد الأداء المتميز والأداء الحالي والشروط اللازمة للأداء الجيد، ويحدد الأسباب المؤدية للتجاوزات discrepancies.

٩- **مسؤول للتغيير بالمنظمة:** يقوم بالتأثير في ودعم عمليات التغيير في السلوك التنظيمي.

١٠- **مصمم لبرامج التطوير:** يقوم بتحديد الأهداف والمحتوى للبرامج، ويختار ويرتب الأنشطة وفقاً لأطر التطوير المستهدفة للموارد البشرية.

١١- **باحث:** يستكشف ويحدد ويطور أو يختبر معلومات جديدة (نظريات، بحوث، مفاهيم، تقنيات، نماذج، وأجهزة) ويترجم المعلومات إلى مدلولات من أجل التحسين المستمر لأداء الأفراد وللأداء التنظيمي.

المصدر: نقلاً عن (Ngayen, ٢٠٠٢, PP. ١٣-١٤).

إن النهوض بنشاط التنمية البشرية هو مسؤولية مشتركة تتقاسمها: الحكومات، والمنظمات طالبة الخدمة التدريبية، والمنظمات المهنية التي تقدم الخدمة التدريبية في العالم العربي حيث يجب مراعاة ما يلي (سلام، ٢٠٠٦م، ص ص ١٠-١٢):

١- تبني استراتيجيات واضحة تضع تنمية الموارد البشرية على قمة الأولويات، وتحول هذا المورد إلى الأصل الهام الذي يكون المصدر الأساسي لقوة الاقتصاديات العربية لا أن يكون عبئاً على هذه الاقتصاديات. يترتب على ذلك وضع الخطط التنفيذية على كافة المستويات، واعتماد الموازنات اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجيات، وإعادة النظر في كافة السياسات والقوانين لتتواءم مع هذه الاستراتيجيات.

٢- مطالبة الحكومات والمؤسسات العربية بإعطاء دوائر الموارد البشرية بها قدراً أكبر من الاهتمام، ورفعا أعلى لها في الهياكل التنظيمية، وتأهيل كوادرها بشكل يتمشى مع أهمية دورها، وتخصيص قدر أكبر من الموارد والاعتمادات المالية للتنمية البشرية بما يمكنها من تحقيق الطموحات والتوقعات المطلوبة.

٣- ضرورة تنظيم مهنة التدريب في العالم العربي، ووضع الضوابط الحاكمة لممارساتها حتى يمكن على الأقل التحقق من الحد الأدنى من الاشتراطات المؤهلة لممارسة هذا النشاط الحيوي أفراداً ومنظمات.

٤- ضرورة وجود منظمة مهنية عربية تجمع منظمات التنمية البشرية، والتدريب العربية في إطار تجمع مهني يعمل على رفع مستوى مهنة التدريب بين أعضائه، ويحاسب أيضاً أعضاءه عند وجود أخطاء مهنية، ويشارك مع الحكومات العربية في وضع القوانين المنظمة للمهنة، ويربط أعضاءه بحركة التدريب والتنمية العالمية.

٥- حث مراكز ومنظمات التدريب العربية على التنسيق، والتعاون فيما بينها خصوصاً في مشروعات التطوير للحقائب التدريبية، وإنتاج الأفلام التدريبية.

٦- مناشدة منظمات التدريب والتنمية العربية أن تطبق معايير واضحة لقياس جودة الخدمة التدريبية المقدمة سواء على مستوى الخبراء المدربين أو مطوري المواد

التدريبية أو على مستوى البرامج المقدمة وطرق إدارتها ومتابعتها. وفي هذا المجال فإننا نعتقد أن اعتماد مواصفة جديدة لمنظمة ISO هي ISO ١٠٠١٥ والخاصة بمنظمات ومعاهد التدريب والتي تمت في العام الماضي، وقدمت في مؤتمر IFTDO/Team الذي عقد بالقاهرة في نوفمبر ٢٠٠٥ سوف تشكل معياراً واضحاً للجودة.

٧- حث منظمات التدريب العربية، ودوائر الموارد البشرية في المؤسسات العربية المختلفة على المشاركة في الحركات العالمية للتدريب، والمشاركة في المؤتمرات العربية والعالمية حتى يمكن نقل الكثير من الخبرة وتكنولوجيا التدريب إلى منظماتنا من ناحية، وإبراز وجهات النظر العربية في قضايا التنمية البشرية في هذه التجمعات العالمية.

٨- تشجيع المنظمات العربية على تبني أشكال أخرى للتدريب والتنمية البشرية غير الأشكال التقليدية يعتمد على استخدام المرؤوسين كمدربين ينقلون الخبرة إلى مرءوسيهم بشكل منظم ومهيكل مثل: التدريب على رأس العمل On the job training، والإرشاد Coaching، والرعاية المهنية Mentoring.

٩- ضرورة مراعاة الأبعاد الثقافية فيما يقدم من محتوى تدريبي ذلك أن مجرد ترجمة مواد أجنبية للعربية لا يقدم للمنطقة العربية ما تحتاجه. لابد من بذل الجهد في استيعاب وهضم ما تقدمه المنظمات العالمية، وأن يتم فرز وفحص هذه المواد ثم تطويرها لكي تكون متناسبة مع الأبعاد الثقافية والحضارية للمنطقة من ناحية، وطبيعة وأولويات المشكلات التي تعاني منها المنطقة من ناحية أخرى.

١٠-أهمية الحرص على إقامة علاقات مستمرة، ومستقرة بين منظمات التدريب، والمؤسسات طالبة الخدمة التدريبية مما يمكن من خلق فهم مشترك للمشكلات والاحتياجات ومما يشجع منظمات التدريب على استثمار جهد أكبر في تصميم وصياغة برامج تدريبية تستجيب للاحتياجات المحددة لهذه المؤسسات.

١١-ضرورة تقديم برامج تدريبية تخاطب احتياجات المستقبل خصوصاً بعد التحولات العالمية الحادثة الآن، ويمكن أن ندرج هنا على سبيل المثال بعضاً من هذه البرامج:

- تنمية مهارات التنظير والتجريد.
- تنمية مهارات اكتساب المعرفة ونقلها للمنظمة.
- تنمية مهارات التفكير النظمي Systemic.
- تنمية مهارات الإبداع والابتكار.
- تنمية مهارات التكيف مع المواقف المختلفة.
- إدارة المواقف في حالات عدم التأكد.
- مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة.

١٢-وأخيراً فإن نجاح جهود التدريب والتنمية البشرية في العالم العربي يتطلب بالتأكيد تعديل في نظرة المجتمع والمنظمات العربية إلى أهمية العلم والمعرفة، وطرق ووسائل اكتسابها وعلى رأسها التعليم، والتدريب، وإدراك ما يمكن أن يضيفه ذلك إلى قيمة الموارد البشرية التي تمتلكها الدول العربية.

ومن جهة أخرى يجب مراعاة عدد من الجوانب الأساسية للارتقاء بمهنة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالعالم العربي وفي هذا الصدد يحدد كل من المعيوف، والقحطاني، والشهري (٢٠٠٧م، ص٢٥) النواحي التالية:

أولاً: معاهد الإدارة وأجهزة التنمية الإدارية:

١- العمل على توظيف التقنية في نشاط التدريب، خاصة في المجالات التالية:

أ- التدريب عن بعد. ب- التدريب الافتراضي.

ج- التدريب عن طريق الانترنت. د- الحقائب الإلكترونية.

٢- تبني الاعتماد المهني للمدربين والبرامج والحقائب التدريبية من جهات معترف فيها.

٣- إيجاد مسارات تدريبية للمدربين لتكوين قاعدة خبراء في هذه المسارات.

٤- زيادة التركيز على تدريب المدربين وربط ذلك بمساراتهم التدريبية.

٥- السعي لتبني تشريعات ونظم ولوائح تكفل حقوق الملكية الفكرية لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية فيها يتعلق بالبرامج والحقائب والمواد التدريبية.

٦- تزويد المتدربين بالحقائب التدريبية قبل تنفيذ التدريب إلكترونياً.

٧- مواكبة تنامي الاحتياج الكمي والنوعي للتدريب.

٨- زيادة الاستثمار في نشاط التدريب لتطويره بشكل مستمر كماً ونوعاً.

٩- تطوير أساليب علمية ومنهجية لقياس أثر التدريب.

١٠- التركيز في التدريب على المعارف والمهارات والقدرات المعرفية المرتبطة بنجاح الفرد داخل المنظمة.

١١- التوسع في البرامج التدريبية الخاصة وفقاً للاحتياجات بحيث يتم تصميمها من وحي الواقع العملي لتلك الجهات.

١٢- الاستفادة من الممارسين في الجهات الحكومية في تنفيذ التدريب من خلال تكوين قواعد معلومات عنهم وفق مجالاتهم.

١٣- تطوير آلية تضمن استمرارية التواصل في مرحلة ما بعد التدريب مع المستفيدين.

١٤- تشجيع ودعم إنشاء جمعيات مهنية في التدريب.

١٥- تطوير آلية لتأسيس شراكة بين معاهد الإدارة العامة وأجهزة التنمية الإدارية والمؤسسات الأكاديمية المختلفة والجهات المستفيدة من التدريب.

ثانياً: وحدات التطوير الإداري في المنظمات:

١- تركيز المنظمات على أداء مهامها الأساسية والاعتماد على الجهات الرسمية المعروفة في تقديم التدريب لموظفيها.

٢- ربط التدريب بأداء الموظفين بالمنظمات.

٣- ربط التدريب بأهداف واستراتيجيات المنظمات.

٤- تطبيق مفهوم التدريب على رأس العمل في جهات عملهم.

٥- توفير بيئة تعزز عملية التعلم المستمر.

٦- زيادة الميزانية المخصصة للتدريب.

إن فهم عملية التعلم وكيفية تعظيمه تمثل قضايا أساسية في تطبيق وتقييم بـرامج تنمية الموارد البشرية. إن التعلّم هو تغيير دائم نسبياً في السلوك وفي المعرفة والإدراك التي تحدث كنتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة ومختاف عواملها، وإن البحث العلمى التقليدي على عمليات التعلم قد حدد ثلاث مبادئ للتعلم: الاستمرارية المتصلة، قـانون الأثـر، والممارسة. وبالرغم من أن هذه المبادئ تزيد من فهمنا لعملية التعلم، فإنها غير كافيـة لتصميم البرامج لتعظيم نواتج عملية التعلم وتلعب خصائص المتدرب دوراً هامـاً فـي عملية التعلم، فتؤثر ثلاثة من خصائص المتدرب على مدى تعلم المتدرب وهي: القدرة على التدريب- الشخصية والاتجاهات. إن القدرة على التدريب trainability هي مـزيج من الحافز والقدرة وبيئة العمل، وكلما ازداد مستوى القدرة على التدريب فإن احتماليـة نجاح وتزايد التعلم لدى المتدربين ستزداد. كما أن عديد من خصائص الشخصية مثـل اتجاهــات المتــدرب، مــدى الرقابــة الذاتيــة لهــا تأثيراتهــا علــى الــتعلم (Werner & DeSimone, ٢٠٠٦, P. ١١٢).

كما أن المعرفة حول القضايا الخاصة بتصميم التدريب- وبصورة خاصة شروط الممارسة الجيدة- يجب أن يتم توظيفها من أجل تعظيم عملية التعلم ونواتجهـا، وهـذه الشروط تتضمن الممارسة النشطة، حلقات الممارسة المكثفة في مقابل الحلقـات علـى فترات متباعدة، التعلم المتكامل في مقابل التعلم الجزئي، الإفراط في الـتعلم، المعرفـة بالنتائج، وتسلسل المهام. وبصورة عامة يتحسن تعلم المتدرب من خلال الإفـراط فـي التعلم، التغذية المرتجعة، وحلقات الممارسات على مدار فترة من الـزمن مـع وجـود فترات راحة بينها كما أن المعلومات أو المهارات التي يتعلمها الموظـف أو المتـدرب تكون ذات قيمة محدودة للمنظمة ما لم يحتفظ بها الموظف أو يستخدمها في أداء مهـام عمله. إن الاحتفاظ بما تعلمه تتأثر بعوامل مثل مـدى عمـق ودقـة المـادة العلميـة المستخدمة، مدى جودة وجدة التعلم وكذلك مدى وجود تداخلات أو عوائق للتعلم ومـن جهة أخرى وبوضوح فإن المتدربين ليسوا سواء، فالاختلافات بين الأفراد تـؤثر فـي عمليات التعلم، فأولاً يتعلم الناس وفقاً لمعدلات مختلفة، وهي حقيقة يجب مراعاتها فـي تصميم البرامج التدريبية، وثانياً إن للأفراد خصائص مختلفة (مثل مسـتويات الـذكاء) وبالتالي يكون التعلم أفضل باستخدام مداخل تدريبية مختلفة. وثالثاً ونقيضـاً للأنمـاط السائدة يمكن للكبار التعلم مثل صغار السن من المتدربين، ولكـنهم يتعلمـون بشـكل مختاف، وأخيراً إن البحوث الحديثة في علم النفس التدريسي أو التدريبي تظهر إمكانات كامنة وأعده وهامة لمستقبل تنمية الموارد البشرية. وهذا يجعلنا نؤكد علـى أن الـتعلم

يمثـل جانبـاً حيويـاً بكافـة مجهـودات تنميـة المـوارد البشـرية. (Werner & DeSimone, ٢٠٠٦, PP. ١١٢-١١٣).

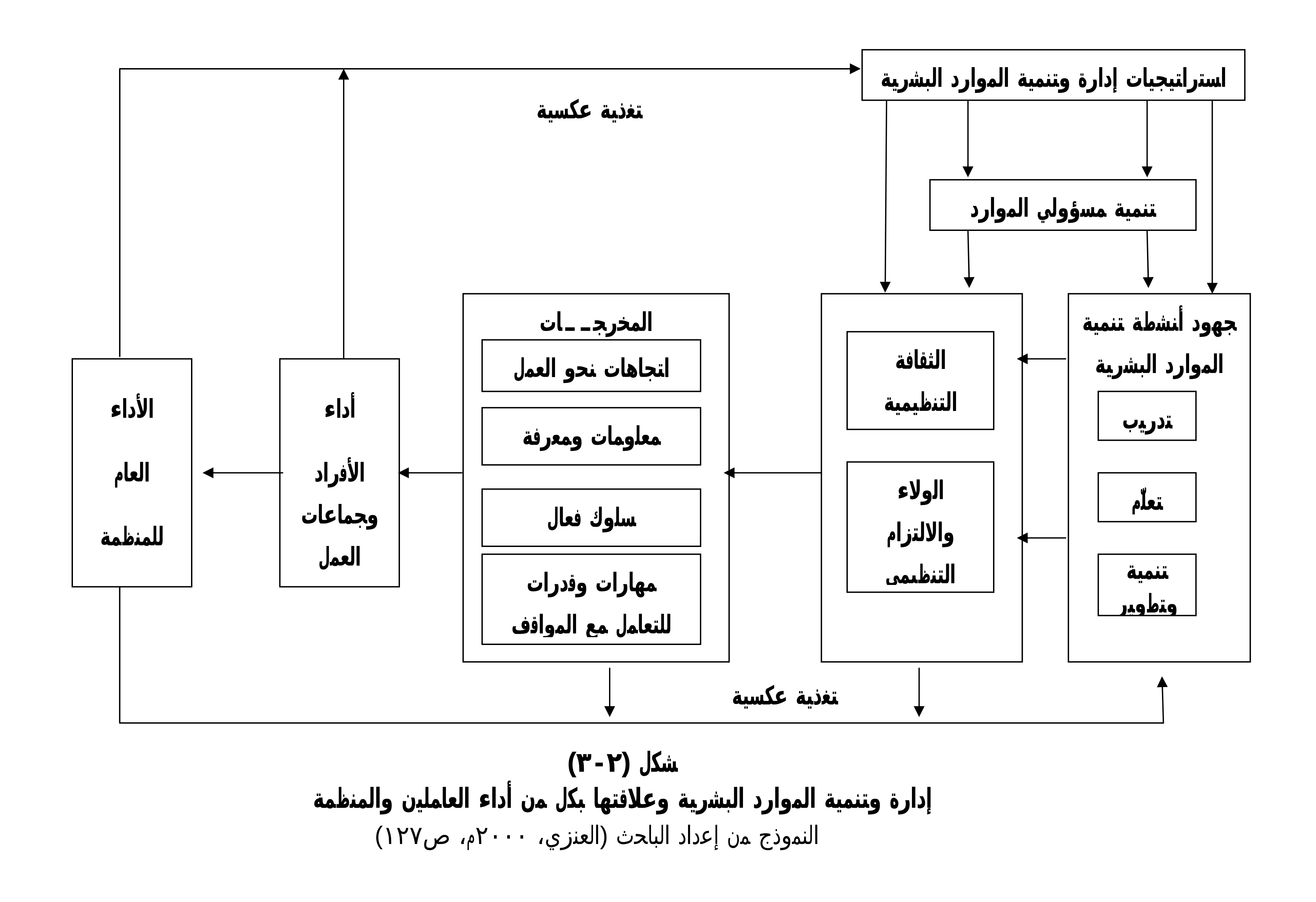
ويوضح الشكل رقم (٢- ٣) نموذجاً يضم الأبعاد التي تـرتبط بـإدارة وتنميـة الموارد البشرية، ويوضح النموذج الجوانب التالية (العنـزى، ٢٠٠٠م، ص ص١٢٧-١٣٠):

١- في إطار استراتيجيات فعالة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تـتم تنميـة مسـؤولي الموارد البشرية، ولاشك أن النجاح في هذه المهمة يكون له تأثيره الإيجابي علـى جهود أنشطة تنمية الموارد البشرية بالمنظمة وعلى الارتقـاء بالثقافـة التنظيميـة والعمل على تحقيق الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين.

٢- تتضمن جهود وأنشطة تنمية الموارد البشرية وفقاً لنادلر Nadler مجموعـة مـن العناصر وهي: التـدريب training، التعلـيم education، والتطـوير والتنميـة development، ويوجد اختلاف بين عناصر تنمية الموارد البشرية مـن نـواحي مختلفة منها مجال التركيز، فيركز التدريب على الأعمال الحالية التي يقـوم بهـا الأفراد، ويركز التعليم على الأعمال المستقبلية التي يتم إعداد الأفراد لتوليها، أمـا التطوير والتنمية فيكون مجال تركيزه على الأنشطة التنظيمية المستقبلية.

ولاشك أن الاستراتيجيات الخاصة بإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومدى النجاح في تنمية مسؤولي الموارد البشرية وتطوير معـارفهم وحماسـهم لأدائهـم لواجبـاتهم وبصورة خاصة ما يخص تنمية وتطوير الموارد البشـرية، إلـى جانـب رصـد الاعتمادات اللازمة لذلك، ينعكس بشكل أساسي على مدى جـودة وتوافـق جهـود وأنشطة تنمية الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة في ذلـك المجال.

٣- تتكامل الأبعاد الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية مع بعضـها الـبعض فـي تحقيق المخرجات الخاصة بجهود وأنشطة تنميـة المـوارد البشـرية، وتشـتمل المخرجات أساساً على أربعة جوانب: تدعيم في الاتجاهات نحو العمل- إضـافات في المعلومات والمعرفة- تطوير في السلوك، مهارات وقدرات جديـدة، وتتوقـف محصلة ونتائج تلك الأنشطة والجهود على مدى الجودة والتفاعل والتكامـل بـين الاستراتيجيات، ومسؤولي الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والولاء والالتـزام التنظيمي للعالمين، إلى جانب جهود أنشطة وجهود تنمية وتطوير الموارد البشـرية ويمكن أن تكون المحصلة أحد بديلين:



شكل (٢-٣)

إدارة وتنمية الموارد البشرية وعلاقتها بكل من أداء العاملين والمنظمة

النموذج من إعداد الباحث (العنزي، ٢٠٠٠م، ص١٢٧)

أ- تتحقق الجودة في الأبعاد الخاصة بتنمية الموارد البشرية ويتحقق التفاعل والتكامل فيما بينها مما ينتج عنه مخرجات ذات جودة متوقعة، وينعكس ذلك على جودة أداء الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة، وبالتالي تكون المحصلة أداء عام جيد للمنظمة مما يحقق أهدافها، وتخدم حلقات التغذية العكسية في أعمال التطوير والتحسين لكافة الأبعاد المرتبطة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

ب- وقد لا تتوافر الجودة في كافة الأبعاد الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية أو بعضها، كما قد لا يحدث التفاعل والتكامل بالمستوى المطلوب فيما بينها جميعا أو بعضها وبذلك فإنه تزداد احتمالية تدني مستوى المخرجات الناتجة عن جهود تنمية الموارد البشرية، وبالتالي تدني أداء الأفراد وجماعات العمل مما ينعكس سلباً وبدرجات متفاوتة على الأداء العام للمنظمة. فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، يؤثر اتجاه الثقافة على الأداء، فالثقافة يمكن أن تدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، أو تدفعهم بعيداً عن هذه الأهداف بمعنى آخر أن اتجاه الثقافة إما أن يكون اتجاه إيجابي صحيح أو أني كون اتجاه سلبي غير صحيح، فإذا كانت الثقافة تدعو إلى التمسك بالقديم وأساليب العمل التقليدية، بينما تعمل المنظمة في بيئة ديناميكية متغيرة تحتاج إلى التطوير الدائم، فإن الثقافة السائدة بالمنظمة تدفعها إلى الاتجاه الخطأ والعكس صحيح ولعل هذا قد دفع الكثيرين إلى التركيز على أهمية مراجعة الثقافة على فترات زمنية مختلفة، وذلك بهدف التأكد من أن الثقافة تدفع المنظمة نحو الاتجاه الصحيح.

٤- يتضمن النموذج حلقات للتغذية العكسية للمعلومات عن كافة الأبعاد والمخرجات والأداء ولاشك أن تفعيل هذه الحلقات بتدعيمها بآليات لانسياب المعلومات التي يتم قياسها وفقا لمعايير تم تحديدها بعناية، يمكن أن يساهم في استمرارية التطوير والتحسين في كافة الأبعاد بما يحقق توقعات المنظمة من أنشطة تنمية وتطوير الموارد البشرية ولاشك أن عدم إدراك أهمية ذلك أو عدم الحرص على استخدام نظام التغذية العكسية ستكون له مردودات سلبية على مختلف الأبعاد ومحصلة أدائها.

(٢-١١) رأس المال المعرفي

لقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على

ذلك أن يصبح تكوين المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفـراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي. كما أدركت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهمـا حيـث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هـذين النوعين من المعرفة (السلمي، ٢٠٠١م، ص ص ٣٠-٤٠).

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجـة سـرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى، لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة مـن أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تسـتخدمها للوصـول الأكفـأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة فـي عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كمـا تبـدو الحاجـة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطـيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبـراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشـكلة واحـدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركـة أسـعار الأسهم والأوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجـل إدارة محفظـة الاسـتثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشـرية التماسـاً للحلول الصحيحة (السلمي، ٢٠٠١، ص ص ٤٨-٤٩).

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفـة في منظمات الأعمال – والمنظمات عامة – هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة "المعنوية" Intangibles إذ أصبحت تمثل النسب الأكبـر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هـي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيـه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة

المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات – بل للدول -، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلّم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات قائمة على التعلّم".

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات – بل وبين الدول – هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى. ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد البشرية النادرة ذات القيمة.

إن المنظمات تسعى في هذا العصر وبشكل لم يحدث من قبل إلى تحقيق مزيد من الإبداع والإنتاجية من العاملين (Losey, ١٩٩٩, pp. ٩٩-١٠١). فمع الألفية الثالثة تحدث عملية تحويل transformation كبيرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وهذا التحول ليس بالضرورة بتوفير موارد بشرية أكثر، ولكنه بتوفير موارد بشرية أكثر كفاءة واقتدار وإبداع. ففي الألفية الثالثة، تواكب المنظمات بيئة عمل متجددة وسريعة التغيير مما يستلزم من المديرين الاهتمام بمسؤولياتهم الاستراتيجية تجاه التأكيد على النظر إلى الأفراد كرأسمال بشري يكون مسؤولاً بصورة مستمرة عن إضافة قيم للمنظمة ناتجة عن التميز في العمل والإبداع بتقديم أفكار جديدة بصورة مستمرة (Cunningham, ٢٠٠١, p. ١١٢).

تركز الاقتصاديات القائمة على المعرفة على القيمة الخاصة بالطاقة والمقدرة المعرفية للفرد، فينظر إلى الإنسان على أنه منْتِج المعرفة، وعلى أنه مورد يمكن أن تحقق منه المنظمات والدول كثير من المزايا على السواء. وهذا التحول يحول الفرد ليصبح النقطة المحورية في المنظمات والدول مما يتطلب أن ينمي الفرد نفسه من خلال المعرفة، فالمنظمات الناجحة هي مؤسسات مرنة قادرة على المواءمة للحفاظ على تميزها، كما أنها لابد أن يكون العاملين لديها ذوي التزام وولاء وحركية دون جمود وأن يتميزوا بالتعلّم المستمر والإبداع، ولاشك أن هذا يتطلب أن تعمل المنظمات على توفير بيئة عمل وثقافة تنظيمية فعالة تشجع وتنمي ذلك (Al-Suwaide, ٢٠٠٣, p.١).

فيعزى نجاح أو فشل المنشآت عادة إلى الثقافة التنظيمية، فقد أظهرت دراسة قامـت بهـا مجلة فورتشن الأمريكية Fortune عن أكثر الشركات موضع التقدير لتميزها أن أفضل مؤشر للتنبؤ للتميز الإجمالي للمنشأة هو مدى القدرة على جذب وتحفيز والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، ويشير المديرين التنفيذيين لتلك الشركات أن الثقافة التنظيمية هي أهم الآليات أو الأدوات التـي تساعد على زيادة تلك القدرة (Daft, ٢٠٠١, p.٤٢).

ويذكر أحمد مصطفي أن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصـول المنظمة، وهو الأصل البشري والذي هو – بحق – رأس المال الفكري، فالعـاملون يسـهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهداف المنظمة، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسـية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئـة ديناميكيـة سـريعة التغير. ويشترك القادة – على مستوى المنظمة – مع إدارة الموارد البشـرية فـي إدارة هـذه الموارد. ولكن فاعلية هذه الإدارة تتوقف لحد كبير على مدى فاعلية كـل مـن نمـط القيـادة وسياسات إدارة الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في تنفيذ هذه السياسات، والعلاقات التبادلية التكاملية بين فرق العمل الممكنة والمحفزة فـي نسـيج تنظيمـي متفاعـل ومتكامـل (مصطفي، ٢٠٠٢م، ص٢٥٥).

ونظراً لأنه تتزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية نتيجـة لاتفاقيـات منظمـة التجارة العالمية والمشاركة العربية الأوربية تحت مظلة العولمة، فإنه أصبح التنافس الفاعل في هذه الأسواق معتمداً على التقدم والإبداع التكنولوجي، وهو ما يقوم على العلم الذي يتمثل فـي المعرفة في عقول البشر العارفين، وهم الذي تنظر إليهم الإدارة المعاصرة للمـوارد البشـرية باعتبارهم رأس المال الفكري Intellectual Capital، وهو ما يتفوق في أهميته وقيمته علـى عناصر رأس المال المادي (الأرض والمباني والتجهيزات والمعلومات والأموال). فرأس المال الفكري ممثلاً في العقول العارفة المبدعة يستطيع بقدراته أن يهيئ الموارد المادية ويحافظ عليها وينميها (مصطفي، ٢٠٠٢م، ص ص ٢-٣).

وتكمن القيمة الحقيقية لأي منظمة في رأس مالها المعرفـي أو الفكـري Intellectual Capital (IC) أو في أصولها الغير ملموسة. ويعنى مصطلح رأس المال الفكري أنه مفهـوم يقوم على توافر المعرفة اللازمة والكفاءات والقدرات ذات الأهمية الكامنة في توليد القيمة وفي تحقيق التنمية. ويمكن أيضاً النظر إليها ووصفها على أنها مردودات مستقبلية كامنة أو كالجذور

لشجرة قادرة على إنتاج الفاكهة في المستقبل. إن أبعاد رأس المال الفكري لها أهمية كبرى في المنظمات وعلى مستوى الدولة ككل وذلك لأن رأس المال الفكري قد أصبح أهم وأقوى مولدات القيمة في الاقتصاد (Edvinsson, ٢٠٠٣, P. ١٨١).

ونقلاً عن ويرنر ودى سايمون (Werner & DeSimone, ٢٠٠٦, P. ١٦٨). يؤكـد رونالـد سمز Ronald Sims على أن مبادرات التدريب والتنمية يجب أن تركـز علـى بنـاء وتنميـة المهارات والقدرات المحورية competenies للعاملين وهي أساساً المعرفة knowletge والمهارة skill والقدرات abilaties وغير ذلك من الخصائص أو ما يطلق عليـه اختصـاراً (KSAOs). وللقيام بذلك يجب أن يقوم المسؤولون الاحترافيون بعدد من الأعمال الهامة، ومن بين أهمها:

١- تحديد أي من المهارات والقدرات المحورية ومستوياتها التي يحتاجها العاملون لتحقيـق مستويات عالية من الأداء وبلوغ النتائج المؤسسية المرغوبة.

٢- تنمية وبناء الثقافة التنظيمية والمناخ والظروف والهياكل التنظيمية المشجعة على التعلّم والحفاظ عليها.

٣- توفير وتنمية الموارد اللازمة لإنجاز عمليات تصميم برامج التدريب والتنمية وذلك وفقاً للمعايير والمستويات الاحترافية.

٤- تحديد وتوفير الفرص لكل من التدريب خارج العمل وأثناء العمل مع إتاحـة مختلـف الموارد اللازمة لأداء ذلك بالمستوى المطلوب.

٥- توفير مختلف وسائل المساعدة والتغذية المرتجعة عن مختلف الأبعاد والجوانب الخاصة بأداء الأفراد.

٦- الاهتمام بالعمل بالأساليب المختلفة والإمكانات اللازمة كنماذج محاكاة للسلوك والأدوار والموجهين والمتابعين للمتدربين والمنظمة وذلك في مسعى بناء وترسـيخ المهـارات والقدرات المحورية الأساسية (KSAO's).

٧- تصميم وبناء عمليات تعلم فعاله تراعى أنماط التعلم لدى الأفراد وقـدراتهم ومختلـف ظروف العمل والحياة.

وهذه المسؤوليات لا يمكن إنجازها بدون دعم الإدارة العليا، إلا أنه مع تزايد التركيز على الأداء الجيد من جانب العاملين والتنظيمات فإنه يتعين على مسؤولي تنمية المـوارد البشـرية

الاحترافيين التأكيد على أن كل مبادرة في مجال تنمية الموارد البشرية يجب أن تراعى الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويجب مراعاة كافة النقاط المشار إليها في عمليـات تقيـيم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية.

ونقلاً عن ليزلي ويزرلي Leslie A.Weatherly يشير بروكبانك Brockbank إلى أنه تم فـي عام ٢٠٠٢م إتمام دراسة الكفاءات المحورية للموارد البشرية في كلية الإدارة بجامعـة ميتشـجان الأمريكية University of Michigan School وقد عقد بها أربعة مرات خلال الخمسة عشر عاماً الماضية. وقد برزت خمسـة مجـالات أو فئـات للكفـاءات المحوريـة للمـوارد البشـرية HR Competencies من خلال آراء واتجاهات المسؤولين المهنيـين لإدارة المـوارد البشـرية فـي مؤسسات وشركات ذات أداء متميز. وتم تحديد المجالات الرئيسية للتعرف على نسبة تـأثير كـل منها في إطار التأثير الكلي للموارد البشرية على أداء المنظمات، وقد تم التوصل إلـى المجـالات ونسبة وزن تأثير كل منها على أداء المنظمات كما يلي: المشاركة الاستراتيجية (٤٣%)، مصداقية الأفراد (٢٣%)، أداء إدارة الموارد البشرية (١٨%)، فطنة المنظمـة (١١%)، وتقنيـة المـوارد البشرية (٥%). ويعتقد الدارس أن هذا يمثل مؤشراً واضحاً لأهمية التخطيط الاسـتراتيجي فـي الموارد البشرية وتأثيره على أداء المنظمات (Weatherly, ٢٠٠٣, pp. ١-١٠).

وعلى ذلك، فإن اختيار الموارد البشرية بعناية، الاهتمام بتطويرهـا وتنميتهـا، وإدارتهـا بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تطوير وإيجاد نقاط الكفاءة والجدارة الأساسية، ويمكن من خلالهـا تحقيق المزايا التنافسية والاحتفاظ بها. ولا شك أنه من أجل هذا السـبب قامـت العديـد مـن المنظمات برفع مستوى مكانة ومركز وقوة منصب نائب الرئيس لإدارة الموارد البشرية بتلـك المنظمات. إن لمفهوم الكفاءة أو الجدارة تأثيراً قوياً على ممارسـات إدارة المـوارد البشـرية وسيستمر في التأثير على هذا المجال لعقود قادمة ويرجع ذلك إلى استمرارية عوامل التغييـر التي تواجه الشركات اليوم مما يؤدي إلى ضرورة الحاجة إلى هذا المفهوم.

ويقصد بمفهوم الجدارة والكفاءة أنه مجموعة ملموسة من الأبعاد الخاصة بالأداء، وتشـمل المعرفة لدى الأشخاص، المهارات، الاتجاهات، والسلوك إلى جانب تكامل جماعـات العمـل، العمليات، والقدرات التنظيمية التي ترتبط بالأداء المتميز وتزود بالمزايا التنافسية بشكل مستمر. ووفقاً لهذا التعريف، فإن نقاط الكفاءة والجدارة يمكن أن تتضـمن قـدرات تتعلـق بـالأفراد، الجماعة، التنظيم، وتتضمن ما يلي:

- المعرفة أو المهارات المرتبطة بأداء الوظيفة الحالية.

- المعارف والمهارات الحديثة الظهور والمطلوبة من أجل النجاح في المستقبل.
- أفضل الممارسات السلوكية والفكرية بالجماعات أو الأفراد ذوو الأداء المتميز.
- القدرات اللازمة للعمليات التي تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي.
- طرق جديدة للتفكير أو السلوك والتي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية.

إن الطرق الخاصة لتنمية نقاط الكفاءة والجدارة قد خدمت مهنة الموارد البشرية للعديد من العقود. غير أن التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال وفي طبيعة الأعمال ذاتها قد أدت إلى وجود بعض المشاكل والتحديات في التطبيق لتلك الطرق. وفيما يلي خمسة اتجاهات للتطور في تلك الطرق حيث ستؤثر مباشرة على استخدامها من جانب المسؤولين عن الموارد البشرية، وهي كما يلي:

١- الطلب على مزيد من الطرق الخاصة بنقاط الكفاءة والجدارة التي تتسم بالمشاركة.
٢- التحول باتجاه طرق نقاط الكفاءة والجدارة التي تتسم بدورة قصيرة لتتوافق مع متطلبات التغيير المتسارعة.
٣- التركيز بشكل متزايد على الطرق الخاصة بنقاط الكفاءة والجدارة التي تظهر في المستقبل.
٤- تزايد التركيز على الطرق الخاصة بنقاط الكفاءة والجدارة المرتبطة بالفرق والجماعات وكذلك العمليات.
٥- التحول تجاه النمط التنظيمي ذو الطبيعة التعليمية والمعرفية.

وفي ضوء ذلك يؤكد أحمد عاشور على أنه منذ حوالي ثلاثة عقود بدأت تبرز أهمية الاستراتيجيات التنافسية، وأهمية تكوين المنشآت لمزايا وخصائص تمكنها من التفوق في عالم تسوده المنافسة والتغيير المستمر. وخلال السعي المحموم للتفوق في عالم المنافسة، اكتشفت المنشآت أن المصدر الحقيقي الذي يمكن المنظمة من تجميع رصيد من المزايا التنافسية، هو العنصر البشري. وبالتالي صار التركيز على الكفاءات المحورية (المنفردة، التي يصعب تقليدها، والتي ترتبط بالأداء المتميز). وجوهر الأمر في التنافس والتفوق يكمن في تنمية كفاءات محورية Core Competences. وإن نظم الإدارة والتشغيل التي تمكن من تنمية هذه الكفاءات تقوم على استخدام الإمكانيات والطاقات اللانهائية للعنصر البشري، وتفعيلها وإطلاقها. هذه النظم مغايرة تماماً لنظم الإدارة التقليدية (عاشور، ٢٠٠٦م، ص ص ١-٣).

وتتمثل الكفاءات Competences في تلك الخصائص والقرارات والمهارات والخبـرات التي تفرق وتميز بين الأداء المتميز وما دونه. وهي تلك العوامل التي تعتبر ضرورية ولازمة لتحقيق الأداء غير الاعتيادي والأداء الفائق. أما الكفاءات المحورية، فهي تلك العوامـل التـي تمثل عناصر استراتيجية مولدة للقيمة ومحققة للأداء الفائق على مستوى المنظمة أو المنشـأة. وسواء كان الكلام عن الكفاءات Competences أو الكفاءات المحورية Core Competences، فالأمر يتعلق بخصائص العنصر البشري سواء على مستوى الأفراد أو على مسـتوى جمـوع الأفراد في المنظمة.

ويشير محي المطيري (٢٠٠٧م، ص ص١١١-١١٢) إلى أنه يمكن إجمال الأبعاد البنائية والوظيفية لمفهوم رأس المال الفكري فيما يلي:

١- مجموعات العاملين ذوى المعرفة العقلية والقدرات المتميزة يقدمون إسهامات فكرية لها قابلية التنفيذ واقعياً.

٢- قوة ذهنية مجتمعة تستند إلى (معرفة، معلومات، خواص فكرية، خبرة) تنـتج أفكـاراً جديدة، لها قابلية التطبيق من جهة وتحقق فائدة للتنظيم من جهة أخرى.

٣- الاستثمار المتعاظم في البشر تعليماً وتدريباً عبر التعلم المؤسسى وصولاً إلى مرحلـة الإبداع والابتكار والتوظيف الكامل للمعرفة.

٤- مجموعة من الموارد المعلوماتية المعرفية (للأشخاص) والمكونة من معرفـة ظـاهرة (explict knowledge) ومعرفة ضمنية (tacet knowledge) مبنية على خبرات شخصية وقواعد بديهية.

٥- الموجودات غير المحسوسة للمنظمة، (قدرات الأفراد، ومعرفتهم الضمنية، إبـداعاتهم، ابتكاراتهم، رغباتهم وطموحاتهم وخيالاتهم، وعلاقاتهم المتميزة مع العملاء، ومخـزون تجارب المنظمة، وعلامتها التجارية وسمعتها المتراكمة وخططها المستقبلية، وقيمهـا، وأنماط العلاقات السائدة فيها، وثقافتها..). وهذه الموجودات تشـكل الخلفيـة اللازمـة لإدارة الإبداع والتميز.

٦- يحقق الاستثمار في عقول العاملين المتميزين للمنظمة ثلاثة أهداف وهي:

- النمو في مختلف أنشطة المنظمة.

- الاستمرارية والبقاء في مجال النشاط.
- المنافسة والتفوق والتميز.

٧- يحتاج الأمر لتحقيق أهداف المنظمة باستثمار (الطاقات العقلية المعرفية إلى وجود رؤية مشتركة، تحقق التكامل والتناغم بين مكونات التنظيم المختلفة).

٨- تحقق عملية إدارة ورعاية الطاقات العقلية والمعرفيـة للمنظمـات أقصـى درجـات الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وأقصى درجات التوظيـف الأمثـل للإمكانات.

ويلاحظ أن الوظيفة الأساسية العامة لرأس المال الفكري هي إحداث التغييـر والتطـوير للمحافظة على المنظمة وتنميتها في عالم شديد المنافسة، وذلك مع اختلاف التركيز على جوانب معينة، كالقيادة، أو التنظيم والهيكل والعمليات، أو الإبداع والابتكار، أو التركيز على تفضيلات المستفيدين واحتياجاتهم.

المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي

(٢-١٢) مقدمة المبحث

يتناول هذا المبحث تقديم عرض مختصر لمفاهيم وأساسيات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مع تحديد أهمية الممارسات الصحيحة لذلك في المنظمات، كما يتناول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، وكذلك أهمية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية وتنميتها.

(٢-١٣) مفاهيم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

حظيت الإدارة الاستراتيجية باهتمام واسع من قبل العديد من الكتاب والباحثين في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

ويؤكد طارق يونس أن التفكير الاستراتيجي يتجاوز كونه عملية تقوم على خطوات تتابعية محددة، فحيث ما يكون التعقيد في الموقف وتداخل متغيراته تزداد الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي، وهي حالة لابد منها حيث تؤدى بالنتيجة إلى تحويل الضبابية وعدم الوضوح في الموقف وغموض المستقبل إلى حالة واضحة ومعاني عملية، إن هذا النوع من التفكير يتطلب رؤية وقدرة المدير أو القائد الاستراتيجي على تصور منظمته في إطار حركة الاتجاهات المحلية والعالمية وأحداثها وتحديد وضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى، ويعد هذا النوع من التفكير تمهيداً لتحديد التصرف المطلوب ووضع سبل التعامل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المنظمة، ويعد التفكير الاستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للتنمية والارتقاء في المعارف والقدرات للترقي في المسار الوظيفي (يونس، ٢٠٠٦م، ص١٠٣).

وتنبثق الحاجة إلى وضع وصياغة الاستراتيجيات الإدارية والوظيفية من تعقد النشاط الصناعي والخدمي فضلاً عن التغير المستمر للعوامل البيئية المختلفة. وتعد

المرحلة الراهنة في مجال الصناعة بشقيها السلعية والخدمية وليدة تراكم تنموي أثر فجوات واضحة بين اقتصاديات الدول المتقدمة وأخرى آخذة في النمو. ويعزي هذا التفاوت غالباً إلى وضوح المسارات الاستراتيجية في المنظمات الأكثر نمواً عنها في المنظمات الأقل نمواً. وينطبق ذلك حتماً على الأقطار الأكثر نمواً عنها في الأقطار الأقل نمواً. ونجد أن الحاجة ماسة إلى اعتماد النهج الاستراتيجي في كل من الأقطار النامية والأقطار المتقدمة على حد سواء (يونس، ١٤١٤هـ-١٩٩٤م، ص١٠١).

ووفقاً لما أشار إليه كلّ من المرسي وأبو بكر وجيه (٢٠٠٢م، ص ص٢٠-٢١)، فإن من أبسط التعريفات للإدارة الاستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من ربنسون وبيرس Robinson & Pearce والذي يشير إلى أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة"، وفي هذا الإطار يرى الكاتبان أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسة هي:

(١) تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

(٢) تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

(٣) صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

(٤) اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

(٥) تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

(٦) تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

(٧) تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

(٨) تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص المـوارد مـع مراعـاة الأبعـاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، ونظم الحوافز.

(٩) تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولـدة فـي زيـادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

ويرى عبد العزيز مخيمر أنه يمكـن النظـر ببسـاطة إلـى الإدارة والتخطـيط الاستراتيجي على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، وتضم أربعة مراحل هي: تشخيص وتحليل وتقييم أوضاع بيئة المنظمة داخلية وخارجية، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجيات، ثم متابعة وتقييم تطبيق الاستراتيجيات والتعديل (مخيمر، ٢٠٠٥م، ص ص ٧-١٢).

ومن جهة أخرى يرى أحمد مصـطفى أن الإدارة الاسـتراتيجية هـي "الأنشـطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمـة مـع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية فـي ذات الوقت" وبأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخليـة والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها" (مصطفي، ٢٠٠٢م، ص٢٥).

وإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. فالإدارة والتخطيط الاستراتيجي تحرص على رضاء العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح، وتستخدم وتطبق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية والخدمية وفي المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح لزيـادة رضاء المتعاملين معها والعاملين بها والمستفيدين مـن خـدماتها (عـوض، ٢٠٠٤م، ص٦).

وقد أوضح كل من المغربي وغربية (٢٠٠٦م، ص ص ١٤، ١١١) بأنه يعنـى بالتخطيط توقّع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هـذا المسـتقبل، وكلمـة

المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مـا دام التخطيط استراتيجياً فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايـداً، وتعـد الفتـرة الزمنيـة للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكبر الحجم والقيمة. وعليـه فإنـه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه التفكير المتعمق والشامل للوضع المثـالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفـة لهـذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنـب أو تقليـل مخـاطر هـذا المستقبل.

وإن التخطيط الاستراتيجي هو تحليل موضوعي رشيد حيث يأخذ المنظمـة مـن خلال (ما هو موجود) ويساعد على تطوير الأفكار حول (ما يجب أن يكون) وذلك من خلال خطط من أجل (كيفية الوصول إلى ذلك). ومن خـلال اسـتخدام اسـتراتيجيات تنظيمية واقعية تركز على ما يجـب أن يكـون عليـه المسـتقبل، فيـوفر التخطـيط الاستراتيجي خارطة الطريق للوصول إلى وتحقيق ذلك المستقبل. فمن خلال التحليـل والتشخيص البيئي يمكن للتخطيط الاستراتيجي استكشاف وتحديـد القـدرات الحاليـة للمنظمة وحقيقة البيئة الخارجية المحيطة بها الذي توجد في إطاره. إن عملية التخطـيط تساعد على استكشاف البدائل وذلك من زاوية الـرؤى المسـتقبلية ومسـارات العمـل المختلفة اللازمة لإنجازها. وأخيراً يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على أن تستقر على اختيارات تحدد الاتجاه مع تحقيق الترابط مع الأهداف والبرامج والخطط التنفيذية. ومن جهة أخرى يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي بخطوة أساسية وأكثر أهمية وهي تحقيق الاندماج والتكامل والالتزام من جانب الموارد البشرية وفقاً لما يتطلبـه تحقيـق الأهداف والغايات التنظيمية (Daley, Vasu, Weinstein, ٢٠٠٢, p. ٣٦٠).

ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو عمليـة قوامهـا التجديـد والتحـول التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل المناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف التـي تخضـع للتغييـر، كمـا يـوفّر التخطـيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقيـيم تقـدم المؤسسة (الحبيب، د.ت، ص٢٥).

(٢-١٤) أهمية ممارسات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي

يوجد اعتقاد راسخ أن روح التخطيط الاستراتيجي تكمن في قدرة الإنسان على القصدية intentionality أي المقدرة على وضع وتجديد الأهداف ومن ثم البدء بالسعي نحوها لتحققها بنية مباشرة لتحقيقها. فالتخطيط باعتباره متضمناً في الفكر والسلوك البشرى هو أمر ليس بجديد حتماً، بل على عكس ذلك، فبالنظر إلى أن التخطيط يجسد معالم الإنسان الأساسية، فهو قديم قدم الجنس البشرى. وقد يختلف الكثيرون حول تحديد تاريخ ميلاد التخطيط الاستراتيجي ذلك لأن التخطيط هو عملية تطورية، وهناك أمور من الممكن تحديد تواريخ ميلادها، إلا أن التخطيط الاستراتيجي لا يمتلك أي حدث مميز بعينه يمكن أن يحدد أصله، غير أنه من الواضح أن العقود الأخيرة الماضية قد شهدت ازدهاراً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي (دوريس، كيلى، ترميز، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م، ص ص٢٧-٢٨).

ويشيرمؤيد السالم وفايز النجار إلى أن عالم اليوم سريع التغيير في كل شيء تقريباً، وبالتالي فإن الضمانة الأكيدة لنجاح المنظمات وفقاً لما هو متوقع منها وسط هذه الظروف المعقدة والمتغيرة في بيئة الأعمال، تكمن في امتلاكها المقومات الأساسية للإدارة الحديثة التي يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، الذي إذا ما تم استخدامه وتطبيقه بشكل جيد فإنه يمكن أن يضمن النجاح المتواصل لها. وتأسيساً على ذلك فإن التعرف على كيفية فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي وإلى أي مدى يمارسه في هذه المنظمات يعتبر أمراً في غاية الأهمية لتطوير الإدارة في المنظمات، وجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنوطة بها أو المتوخاة منها. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي السليم يمكن لهذه المنظمات تطوير مهاراتها، وتحقيق التفوق التنافسي، والتعرف على حاجات العملاء وأحوال السوق التي تعمل بها وبالتالي زيادة مقدرتها على التطور والتنافس وزيادة فاعلية أدائها (السالم والنجار، ٢٠٠٢م، ص٣٤٨)، كما أن ذلك يمكن أن يساعد منظمات الأعمال على المواجهة الفعالة للآثار السلبية المتوقعة إلى جانب زيادة مردودات الآثار الإيجابية وذلك في إطار انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية، وإن من الجوانب الأساسية

وأكثرها أهمية لتنفيذ الخطط التنفيذية والمبادرات في إطار هذا الأسلوب تكمـن بشـكل أساسي في توافر الموارد البشرية المؤهلة لإنجاز تلك الخطط والمبادرات.

إن الممارسات الحالية في بيئة الأعمال العالمية وفي ضوء الواقع العملي المعاصر، الذي تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمانية - حيث الأسواق المفتوحـة والتفـاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من جانب، وبينها وبين بيئات الأعمـال مـن جانب آخر- يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقـاء المنظمـات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء. ورغم ما تؤكده غالبية المنظمات المعاصرة على اعترافهـا بأهميـة الإدارة الاستراتيجية، إلا أن واقع هذه المنظمات يؤكد الحقائق الأساسية الثلاث التالية (المرسي وأبو بكر وجيه، ٢٠٠٢م، ص١١):

١. تفاوت واضح في إمكانيات وقدرات تلك المنظمات لإعداد الخطط الاسـتراتيجية أو تنفيذها أو تطويرها.

٢. ضعف – إن لم يكن غياب – التفكير والتصور الاستراتيجي لدى قيادة ومديري هذه المنظمات ومن ثم ضعف قدر الوقت والجهد الموجه لعملية الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

٣. عدم وضوح المسارات والتوجهات الاستراتيجية لدى المنظمات للتعرف على نقـاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية استثمارها والاستفادة منها، وتحديـد أوجـه الضعف والقيود والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

ومن جهة أخرى تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال مـن خـلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلـوغ هـذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكـد، والقيـام بمتابعـة وتقييم التنفيذ والتعرف على درجة التقدم لبلوغ الأهداف. ومن أجل مواجهة التحديات التـي تتعرض لها منظمات الأعمال فإنها تحدد فيما يلي (الدوري، ٢٠٠٥م، ص ص٢٨-٢٩):

١- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.

٢- تدعيم المركز التنافسي.

٣- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

٤- تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

٥- توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة وتنفيذها.

٦- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل. وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ولكي تواجه المنشآت تحديات القرن الواحد والعشرين لابد لها والقائمين على إدارتها من التسلح بأهم أسلحة العصر وهو العلم والمعرفة، وبصفة خاصة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، إذ أنه يمكن للإدارة العليا أن تلعب دوراً رئيسياً في إنجاح هذه المنشآت إذا ما اتخذت من التخطيط الاستراتيجي سبيلاً لمواجهة هذه التحديات إذ لم تعد الأساليب التقليدية للإدارة صالحة بشكل أساسي لمواجهة التحديات وأصبح مفهوم الإدارة الاستراتيجية والذي من أول وأهم خطواته التخطيط الاستراتيجي، فقد أصبح هذا المفهوم أهم المداخل الحاكمة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ويمثل نموذج الإدارة الفعال الحالي والمستقبلي للمنشآت (المغربي وغربية، ٢٠٠٦م، ص١٣).

إن التخطيط الاستراتيجي يسعى نحو تكوين توافق استراتيجي بين الفرص المتاحة لمنظمة ما وأهدافها، وهكذا فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية تراعى في ذات الوقت النظرة الخارجية لبيئة المنظمة دائمة التغيير والنظرة الداخلية لمواردها وإمكاناتها وقدراتها وذلك من أجل تحقيق نوع من التوافق من خلال محاولات مختلفة للتوصل إلى توافق بين البيانات الناتجة عن كلتا النظرتين. وتسعى مختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق المواءمة والتوافق بين أهداف المنظمة وإمكاناتها في إطار البيئة الخارجية، وتختلف النماذج في نقاط تركيزها حيث يقترح البعض منها أن المنظمة يجب أن تدرس وتقيم البيئة الخارجية أولاً (نماذج التوجهات الخارجية)، بينما يرى البعض

الآخر أنه يتعين إعطاء الأولوية لتفهم الإمكانات والموارد الداخلية الخاصة بالمنظمة (نماذج التوجهات الداخلية). إن دراسة وتقويم الفرص والتهديدات في إطار الموارد والإمكانات المتاحة (نماذج التوجهات الخارجية للتخطيط الاستراتيجي) كانت تمثل النماذج الأكثر انتشاراً في بيئة الأعمال في الثمانيات من القرن الماضي، بينما اكتسبت وجهة النظر القائمة على موارد المنظمة قبولاً واستخداماً أكثر في فترة التسعينات من القرن الماضي حيث تشير إلى أن نتائج التقويم الداخلي لموارد المنظمة (نقاط القوة والضعف) تساعد على تحديد توجهات ومسارات التوافق الخارجي التي تمكن من المنافسة وتحقيق وضع أفضل للمنظمة (Herremans & Isaac, ٢٠٠٤, PP. ١٤٤-١٤٥).

وفي دراسة تمت على (٥٠٠) منشأة صناعية وخدمية في المملكة المتحدة تم إجراؤها بمشاركة عينة عشوائية طبقية لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مزايا للمنظمة، فلقد أرسلت قوائم الاستقصاء بالبريد إلى المسئولين عن تلك المنشآت، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٢٣%)، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في الجدول رقم (٢-٧) (Glaister & Falshaw, ١٩٩٩, pp. ١٠٨-١١٤).

جدول رقم (٢-٧)

أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي

م	دور التخطيط الاستراتيجي في	جميع الشركات		الشركات الصناعية		الشركات الخدمية	
		الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب	الوسط الحسابي	الترتيب
١	وضع الاستراتيجية للمنظمة	٣.٩	١	٤	١	٣.٧٩	١
٢	تحسين الأداء المالي	٣.٧٢	٢	٣.٨٦	٢	٣.55	٥
٣	تحقيق فعالية صنع الاستراتيجية	٣.٦٢	٣	٣.5٤	٥	٢.٧٣	٢
٤	تحقيق أهداف المنظمة	٣.5٩	٤	٣.5٩	٤	٣.٦	٣
٥	تحديد الاستراتيجية بدقة	٣.55	٥	٣.5٢	٦	٣.٦	٣
٦	تحقيق المواءمة الجيدة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية	٣.5٢	٦	٣.٦٤	٣	٣.٣٨	٧
٧	فعالية تنفيذ الاستراتيجية	٣.٤٩	٧	٣.5٠	٧	٣.٤٧	٦
٨	وجود خطة مدروسة	٢.٤٤	٨	٢.٣٨	٨	٢.51	٨
٩	التشجيع على البيروقراطية	١.٦٤	٩	١.٦٤	٩	١.٦٤	٩
١٠	عدم مرونة الاستجابة للبيئة المتغيرة	١.5٦	١٠	١.٦٣	١٠	١.٤٩	١٠

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢- ٧) أن جميع الشركات سواء الصناعية أو الخدمية قد اتفقوا على أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث حصل ذلك العامل على متوسط حسابي مقداره (٣.٩) وجاء ترتيبه الأول على جميع البنود، ويليه في الترتيب أنه وسيلة فعالة لتحسين الأداء المالي، وصنع الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف وذلك على التوالي. وحيث أن التخطيط الاستراتيجي له مثل هذه الأهمية فلابد من توافر متطلبات معينة لتطبيقه بنجاح وفعالية في المنظمات.

إن أهم المزايا المستفادة من الممارسات الفعالة للتخطيط الاستراتيجي هي المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي. فالتركيز في التخطيط الاستراتيجي هو في اتجاه المستقبل – أي على ما يجب أن يكون. فهو يخدم كنجم موجه guiding star يتم بواسطته توجيه دقّه عمليات تطوير المنظمة. فالمجهودات الفردية والجماعية يمكن تكريسها لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يركز أيضاً المجهودات الفردية لتعمل في إطار جهود الجماعة. ويمكنه أيضاً المساعدة في التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة ولنظم تقويم الأداء وفقاً للأهداف المحددة ولغير ذلك من الأساليب ويمكن التخطيط الاستراتيجي من الربط بين وتحديد المساءلة وفقاً للنتائج المحققة. إن عملية التخطيط الاستراتيجي في حد ذاتها يمكنها أن تخدم كأداة تمكن من تحقيق بناء فرق العمل. وأخيراً تمكن تلك العملية من تحويل الإدراكات المختلفة داخل المنظمة من الإنعزالية والتوجهات الفردية إلى اتجاه التوافق والتكامل في إطار وجهات نظر وفكر منظومى (Keen, ١٩٩٤, pp. ٨٤-٨٦).

ويساعد التطبيق الناجح والفعال للخطط الاستراتيجية على تنمية التنسيق والتفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد وتنفيذ الخطط من جهة إلى جانب التنسيق والتفاعل بين الأطراف المعنية والمديرين داخل المنظمة مع كافة الأطراف المعنية بالمجتمع المحيط بالمنظمة. ومن خلال ذلك يمكن أن تتحقق النتائج التالية (المرسي وأبوبكر وجيه، ٢٠٠٢م، ص١١):

(١) وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

(٢) القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة الأفضل. فالقائمة على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

(٣) تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذي يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

(٤) الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية تعنى تحقيق الفهم والاقتناع، كما تعنى توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ.

(٥) مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين وبناء الاستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي وهو جانب يحرك بشكل إيجابي دافعيتهم للعمل والإنجاز.

(٦) القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة. ويحقق ذلك التفاعل الجماعي ويولّد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.

(٧) توضيح الأدوار: تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

(٨) تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية. الخ، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

(٩) تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية. حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية.

(١٠) التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

(١١) تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية: تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

ويشير كل من المغربي وغربية (٢٠٠٦م، ص ص ١١٧-١١٨) إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤدى إلى حصول المنشآت على عديد من الفوائد منها:

١- يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

٢- يزود المسؤولون بأسلوب وملامح للتفكير في المنشأة ككل.

٣- يساعد المنشاة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

٤- يساعد المنشأة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

٥- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغير والتهديدات والفرص المحيطة.

٦- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.

٧- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

٨- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.

٩- يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

وبالرغم من تعدد الفوائد المترتبة على ممارسات التخطـيط الاسـتراتيجي إلا أن هناك العديد من العقبات التي تواجه المنشآت وتؤثر سلباً علـى الممارسـات الناجحـة للتخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها (المغربي وغربية، ٢٠٠٦م، ص ص١١٨-١١٩):

١- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المسـتمر قـد يجعـل التخطـيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

٢- هناك العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهـم ولوحـداتهم التنظيمية.

٣- يؤدى وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي الى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين.

٤- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٥- التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير.

٦- أن خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومه تمامـاً مـن جانـب المديرين.

٧- أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط.

٨- أن رجال المشورة- دون رجال خط السـلطة- يهـاجمون بشـدة العمليـة التخطيطية.

٩- يتوقع المديرون الكثير من التخطيط، ولكن قد تأتى الريـاح بمـا لا تشـتهي السفن.

١٠- قد تجرى محاولة لتحقيق الكثير وذلك لمرة واحدة فقط في بداية التخطيط.

١١- قد لا يتابع المديرون التخطيط لانشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

١٢- إسهامات المجالات الوظيفية تجاه التخطيط ليست متعادلة.

١٣- تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية.

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة توجه الكثير من الأجهزة والمؤسسـات الخاصـة والحكومية في معظم الدول العربية نحو تبني مفاهيم الإدارة والتخطـيط الاسـتراتيجي وتطبيقها، وقد شمل ذلك كافة المجالات الخدمية والاقتصادية والإنتاجيـة، ومـن أهـم مبررات هذا التوجه (مخيمر، ٢٠٠٥م، ص ص٢٢-٢٤):

١- تدهور الأداء الاقتصادى مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، وضـرورة الاستفادة منها بشكل أفضل.

٢- ازدياد الأعباء الواقعة على موازنة الدوله، مع ضرورة الوفاء بمسؤولياتها تجاه العاملين وتنميتهم.

٣- ظاهرة القصور والعجز في تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبيـة احتياجـات الأعداد المتزايدة من القوى البشرية في سن العمل، وضرورة التعامل بإيجابيـة مع هذه الظاهرة.

٤- الحاجة إلى تغيير وتطوير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمـل داخـل الأجهزة والمؤسسات الحكومية الخدمية والاقتصادية بمـا يتفـق مـع طبيعـة ومتطلبات العصر.

٥- ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغيير فـي الظروف المحلية والعالمية، والاستفادة بما تـوفره مـن فـرص، والاسـتعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات.

(٢-١٥) متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

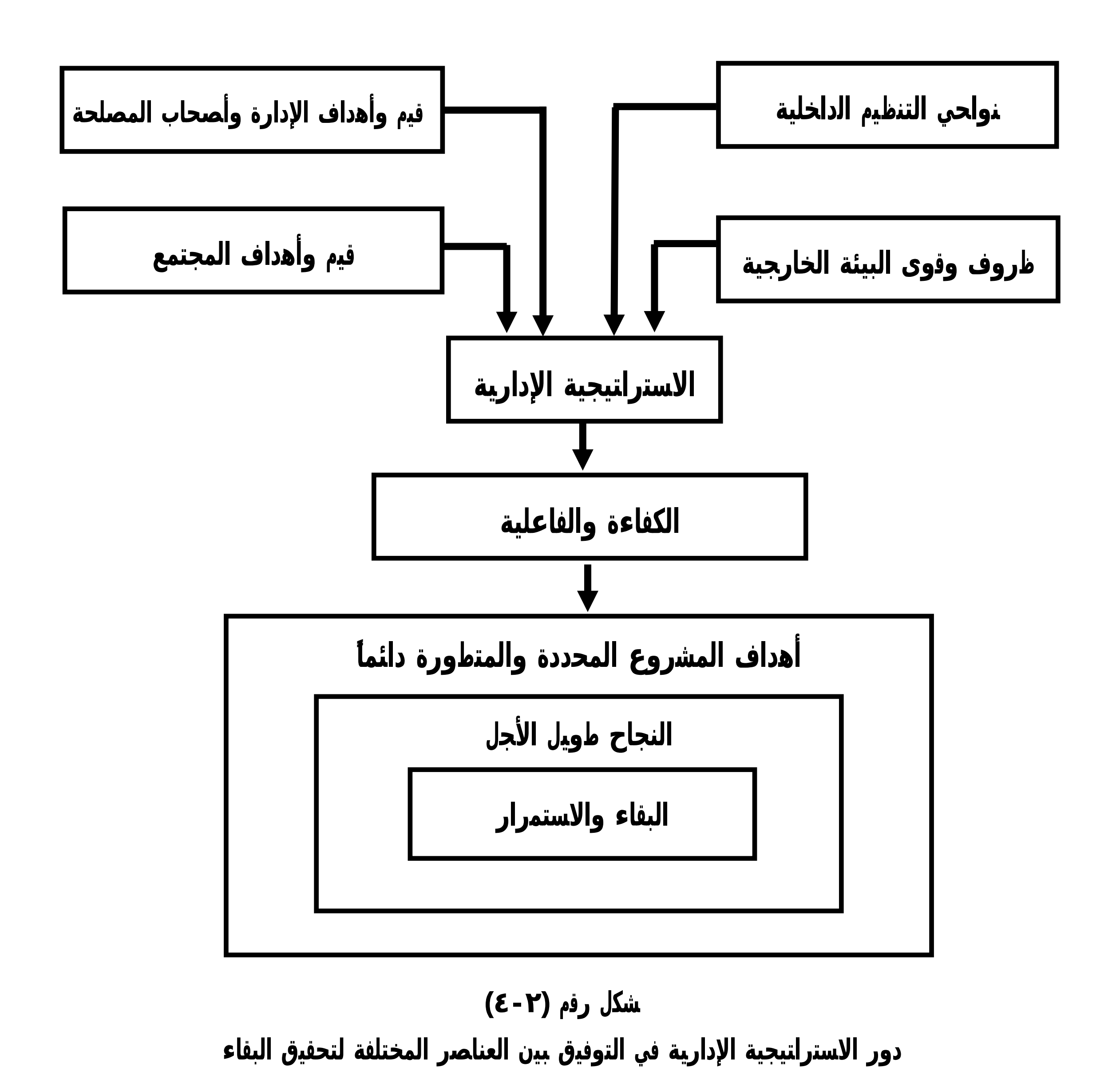
يعتبر اتباع منهج التخطيط والإدارة الاستراتيجية من الأساليب الهامة التـي يقـوم عليها الأداء الفعال للإدارة في المنظمات وبالتالي أداء تلك المنظمات وتنافسيتها وبقائها من خلال فعالية وكفاءة تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في إطار إدراكها لكافـة المتغيرات المؤثرة ببيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية.

ويعتبر نجاح بعض المنشآت وفشل البعض الآخر حقيقة واقعة مـن حقـائق دنيـا الأعمال. ويرجع فشل بعض المنظمات إلى تغيرات بيئية لم تحسن الإدارة التعامل معها، إما بسبب عدم توقعها لها أو بسبب عدم توافر الموارد الكافية لمواجهتها على الرغم من

توقعها لها. ومن المؤكد أنه لا تبقى في السوق إلا المنشـآت التـي تخـدم احتياجـات مجتمعاتها بفعالية وكفاءة عاليتين، بمعنى أن تفي هذه المنشآت بحاجات المجتمع بعائدات تكفي لتغطية تكاليفها وتحقيق بعض الربح من ذلك، وقد لجأت الإدارة إلى عدة أسـاليب للتعامل مع التغيرات في بيئة المنشأة الداخلية والخارجية. وقد تبـين أن مـن أفضـل الأساليب لإدارة المنظمات هي الإدارة الاستراتيجية حتى تقوم بشـكل أساسـي علـى التخطيط الاستراتيجي (غراب، ١٤١٨هـ-١٩٩٧م، ص ص٣٢-٤٨).

ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكـار جديـدة يصـعب علـى المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجـال الإدارة ظهرت في مناخ إيجابي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أي قيود على الاقتراحات والأفكـار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبـر قـدر مـن الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت وكان من الصعب قبولهـا (عوض، ٢٠٠٤م، ص٥).

وتعد الاستراتيجية الإدارية وسيلة الإدارة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، فمن أكثـر مهام الإدارة العليا أهمية اليوم أن تلائم بين نواحي التنظيم الداخليـة وظـروف البيئـة الخارجية وقيم وأهداف الإدارة وأصحاب المشروع والمجتمع بالشكل الذي يحقق الفعالية والكفاءة للتنظيم ويؤدي إلى تحقيق أهدافه المحددة والمتطورة دائماً، ويبين الشكل رقـم (٢-٤) دور الاستراتيجية الإدارية في التوفيق بين تلك العناصر الأربعـة فـي سـبيل تحقيق بقاء التنظيم واستمراريته. ومن ثم، فالاستراتيجية أداة في يد الإدارة العليا للتنظيم تستخدمها لتتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وهي الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد وتتخذه قاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة طويلة الأجل وأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على اسـتمرار التنظـيم ونجاحـه وفاعليته.



شكل رقم (٢-٤)

دور الاستراتيجية الإدارية في التوفيق بين العناصر المختلفة لتحقيق البقاء

ويتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي ضرورة توافر عدة متطلبات أساسية تم توضيحها فيما يلي (أبو بكر، ٢٠٠٠م، ص ص٢١-٢٩):

١- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الاستراتيجية للمنظمة.

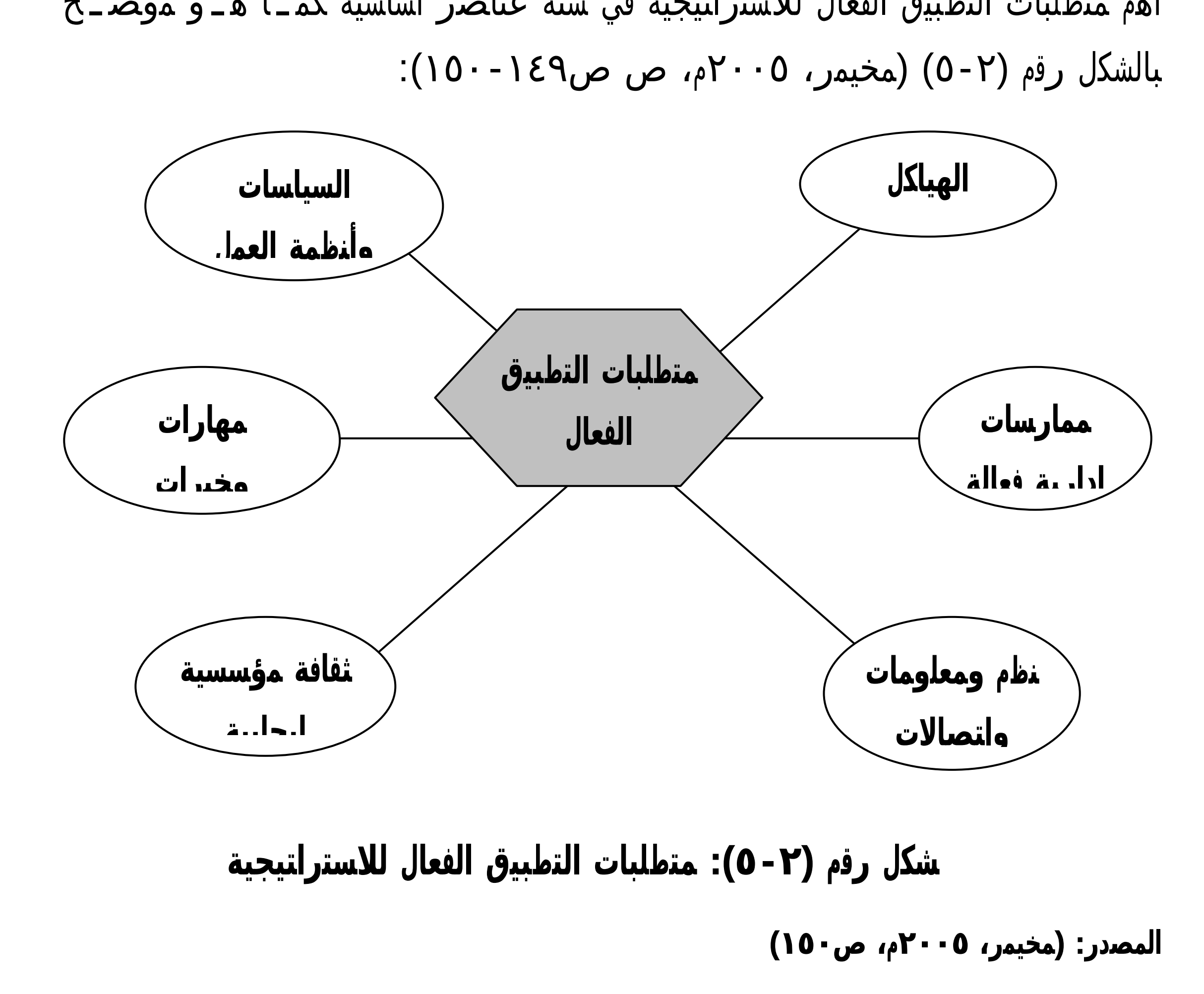
٢- توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، مصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها، كيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.

٣- استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الاستراتيجية، وبناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، وتطوير التنظيم الإداري.

٤- إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الاستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.

٥- التعرف بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج إعداد الاستراتيجية من خلال معرفة أعضاء المنظمة بهدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلباتها.

ويذكر عبد العزيز مخيمر أنه يقصد بتطبيق الاستراتيجيات وضع البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تم اختيارها موضع التنفيذ العملي أو الميداني، ويؤكد على أن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها، وأن صياغة الاستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية أما تطبيقها فيحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد، كما أن التطبيق الضعيف لاستراتيجية جيدة قد يؤدى إلى فشل هذه الاستراتيجية بينما التطبيق الجيد قد يؤدى إلى إنقاذ استراتيجية غير ملائمة، وبصورة عامة يمكن إيجاز أهم متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية في ستة عناصر أساسية كما هو موضح بالشكل رقم (٢-٥) (مخيمر، ٢٠٠٥م، ص ص١٤٩-١٥٠):



شكل رقم (٢-٥): متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية

المصدر: (مخيمر، ٢٠٠٥م، ص١٥٠)

ويؤكد علي السلمي على أهمية اتباع الإدارة للتخطيط الاستراتيجي فيذكر أنه تحتاج جميع الشركات إلى ضرورة وجود بنية إدارية وكيان تنظيمي يقـوم عليـه مـديرون محترفون يباشرون وظائف محددة من أجل تحقيق الأهداف الإنتاجية والتسويقية والمالية للشركة، وبما يضمن استمرار نموها وترسخها في السوق واكتسابها لميزات وقـدرات تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين ومواجهتهم والتفوق عليهم والتميـز فـي خدمـة العملاء وتأكيد موقعها في السوق. وفي ضوء هذه النظرة الاستراتيجية ينبغي أن يشمل البناء الإداري المتكامل للشركة العناصر التالية (السلمي، ١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م، ص٨):

١- تحديد واضح لرسالة الشركة mission أي الغاية التي وجدت مـن أجـل تحقيقهـا والمنافع والإنجازات التي تسعى إليها من خلال أعمالها وأنشطتها المختلفة.

٢- تحديد واضح للرؤية المستقبلية للشركة vision أي الصورة التي يتمنـى أصـحاب الشركة – أو أصحاب القرار فيها – أن تكون عليها في فترة زمنية قادمة، والتـي يسعون إلى تحقيقها وتأكيد استمرارها من خلال السياسـات والبـرامج والخطـط والأنشطة التي تباشرها الشركة.

٣- تحديد واضـح للأهـداف الاسـتراتيجية strategic goals والأهـداف الرئيسـية objectives والإنجازات الدقيقة targets والنتائج results التي ينبغي العمـل علـى تحقيقها من خلال أنشطة الشركة وعملياتها المختلفة.

٤- إقرار السياسات policies والقواعد rules التي يحتكم إليها ويسترشد بها المـديرون في اتخاذ القرارات.

٥- إنشاء نظام للتخطيط وإعداد البرامج planning and programming التـي تنسـق عمليات الشركة وتحقق الترابط والتوازن بين قطاعاتها، وتضمن الاستخدام الفعـال والاستثمار المجدي للموارد والإمكانيات والأصول المختلفة المتاحة للشركة.

٦- إقامة الهيكل التنظيمي organization structure الملائم لطبيعة الشـركة ونشـاطها وظروف الأداء فيها، والذي ينسق توزيع الوظائف والمهام بين وحـدات الشـركة المتخصصة ويوضح سبل واتجاهات العلاقات بينها، كما يوضح مستويات السـلطة والمسؤولية في الشركة.

٧- تصميم وإقرار مجموعة النظم والإجراءات systems and procedures التي تتبع في أداء مختلف المهام والأنشطة في مجالات عمل الشركة المختلفة.

٨- تحديد وإقرار مجموعة المعايير التي يتم الاحتكام إليها في تقويم الأداء والحكم على النتائج والإنجازات.

٩- تصميم وتفعيل نظام إدارة الموارد البشرية ونظم التسويق والإنتاج والإدارة المالية وتحقيق الترابط والتشابك بينها لتعمل جميعاً كمنظومة متكاملة.

ومن جهة أخرى يشير المغربي وغربية (٢٠٠٦م، ص١٢١) إلى أنه يتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي توافر بعض العناصر من أبرزها:

١- أن أفضل تخطيط يقوم على أساس فهم صحيح لمدلول التخطيط طويل الأجل وما يمكن أن يقدمه وما نرغب في تقديمه.

٢- التركيز على وضع استراتيجيات يمكن أن تحقق نتائج وإنجازات أكثر من مجرد ملء مربعات بأرقام عديدة وكثيرة.

٣- ضرورة وجود مناخ مناسب إذا كان مطلوباً تخطيط طويل الأجل ناجح وفعال.

٤- التأكد من أن النظام التخطيطي يناسب الخصائص الفريدة للمنشأة مع تحاشى التخطيط الزائد عن الحاجة، ومع ذلك ينبغي إعداد خطة خمسية جديدة كل سنة.

٥- لا ينبغي وضع خطة مشوشة أو غير واضحة أو أهداف كثيرة جداً.

٦- ينبغي على المدير عدم إهمال التخطيط الطويل الأجل بسبب المشاكل الجارية الملحة.

٧- التخطيط يكون أقل فاعلية عندما تكون الإجراءات أكثر سيطرة على العلاقات بين الأفراد.

٨- عندما يكتمل التخطيط ينبغي استخدام النتائج لإعداد الموازنات التخطيطية.

ويحدد كل من المرسى وأبو بكر وجيه مقومات التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية في النقاط الرئيسية التالية (المرسى وأبو بكر وجيه، ٢٠٠٢م ص ص ٣٩٥-٤٠٠):

١- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

٢- توفير المعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.

٣- استمرارية التفكير الاستراتيجي.

٤- إعطاء أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا.

٥- التعريف بعملية التخطيط ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية.

(٢-١٦) التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRP) يمثّل أداه تحـدد بواسـطتها الإدارة احتياجاتها المستقبلية من الأفراد العاملين سواء من ناحية الإعداد أو التخصصات والنوعيات مع مقارنة هذه الاحتياجات بما لديها من القوة العاملة في الوضع الحالي، ثم تحدد نتيجة لذلك الإعداد والأنواع التي يجب الاستغناء عنها والتـي سـيتم اسـتقطابها وتوظيفها. وتقوم المنظمات حالياً بالاستعانة بنظام رسمية للتخطيط أكثر مما سبق حيـث تم إدراك أن المداخل الغير منظومية تتسم بعدم الكفاءة في الوفـاء بالاحتياجـات مـن الموارد البشرية وفي تحقيق الأهداف التنظيمية ومن بين الأسباب لاستخدام المنظمـات لنظام رسمية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: (أ) الرغبة في حسن اسـتخدام وتوظيف إمكانات الموارد البشرية بفعالية وكفاءة أكثر، (ب) الرغبة في أن تكون القوى العاملة أكثر رضاء عن العمل في المنظمة، (جـ) الرغبة في أن توفر نظـام التخطـيط الاســتراتيجي فرصــاً للعمــل تتــوافر بهــا عناصــر العدالــة (Ogunrinde, ٢٠٠١, pp. ٢-٣)، كما أن إضافة البعد الاستراتيجي على إدارة المـوارد البشرية يساعد الإدارات المختصة بالموارد البشرية على التركيز بشـكل أكبـر علـى الاتجاهات، والمهارات، والسلوك، وكذلك الأداء الخاص بالموارد البشرية والتي تحتاج إليها المنظمات في التطبيق الناجح للاستراتيجية مع استمراريتها لصالح المنظمات.

ومن جهة أخرى تشير عايدة خطاب إلى أن استراتيجية المـوارد البشـرية هـي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيـق تكيـف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمـة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية أو هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهـة لإدارة

التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة وهناك فرق بين تخطيط القوى العاملة واستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز أما استراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من استراتيجية المنظمة، وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (خطاب، ١٤١٩هـ - ١٩٩٩م، ص٨).

وتحدد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية توجهات المنظمة وخططها حول كيفية أهداف المنظمة من خلال الأفراد العاملين. وهي تقوم على ثلاثة افتراضات أو جوانب وهي (أولاً) أن رأس المال البشري هو مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، (ثانياً) أن الموارد البشرية هم من يقوم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، و(ثالثاً) يجب تطبيق مدخل منظومي systematic حول تحديد أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها على مدار زمن الخطة. وبصورة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي في مجال إدارة الموارد البشرية يركز على الأعمال والممارسات التي تشكل أوجه الاختلاف بين المنظمة ومنافسيها، ويقترح أنه يركز على أربعة جوانب كما يلي: (Armstrong, ٢٠٠٦, PP. ٢٩-٣٠):

١- استخدام التخطيط.

٢- مدخل متكامل ومتماسك من أجل تصميم وإدارة نظم الموارد البشرية اعتماداً على السياسات الخاصة بالتوظيف واستراتيجيات القوى العاملة.

٣- تحقيق الملاءمة والتوافق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وسياساتها ومختلف استراتيجيات الأعمال.

٤- إدراك أن العاملين بالمنظمة هم (مورد استراتيجي) يتم استخدامه وتوظيفه من أجل تحقيق (المزايا التنافسية) للمنظمة.

ووفقاً لنماذج التوجهات الداخلية للتخطيط الاستراتيجي والتي تقوم على دارسة الموارد والإمكانات المتاحة في إطار البيئة الخارجية للتوصل إلى أفضل المسارات لتحقيق الأهداف فإنه يجب إدراك أن أهم الموارد هو رأس المال المعرفي

أي الأفراد ذوى القدرات الفكرية والمعرفية المتميـزة والتـي intellectual Capital يمكن من خلالها أن تعمـل المنظمـات بفعاليـة ونجـاح وتحقـق مزايـا تنافسـية، (Herremans & Isaac, ٢٠٠٤, ١٤٥)، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تمثل نشاطاً ذو أولوية وحيوية وذلك للارتقاء بأكثر العناصر أهمية لتصل إلى المستوى الذي يطلق عليها فيه رأس المـال المعرفـي والـذي يلـم بالمعـارف والمهـارات والقـدرات الأساسية Competencies والتي تمكن من الاستفادة من الفرص المختلفـة والارتقـاء بمستويات أداء الأفراد والمنظمة.

ويوضح أرمسترونج Armstrong الطبيعة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشـرية حيث يذكر أنها تمثل أكثر خصائص أو سمات إدارة الموارد البشرية أهمية وذلك لأهمية تحقيق التكامل الاستراتيجي بالمنظمة والذي ينساب من رؤية وقيادة الإدارة العليا، والتي تتطلب الالتزام الكامل من كافة العاملين نحوها. فأحد أهم أهداف السياسات في مجـال إدارة الموارد البشرية هي تحقيق التكامل الاسـتراتيجي، وهـذا يعنـى قـدرة الإدارة بالمنظمة على تحقيق التكامل بين مختلف قضايا إدارة الموارد البشرية ومختلف الخطط الاستراتيجي بالمنظمة وذلك للتأكيد على توافق مختلف الجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومناسبتها وتوافقها Fit مع مختلف مجالات العمل والوظائف بالمنظمة في إطار من مراعاة جوانب ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Armstrong, ٢٠٠٦, P. ١٠)، ويضيف نفس الكاتب أن التوافق الاستراتيجي يعنى أنه لتعظيم الميزة التنافسية فإنه يتعين على المنظمة إحداث التوافق بين قدراتها ومواردها مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، فأحد المهام الحرجة للإدارة العليا حالياً هي تحقيق الملاءمة والتوافـق بـين الكفاءات والقدرات الخاصة بالمنظمة (المهارات والموارد الداخلية) من جهة والفـرص والمخاطر الناجمة عن التغيير في البيئة الخارجية وذلك وفقاً للطرق والأسـاليب التـي تحقق الكفاءة والفعالية في استخدام وتوظيف تلك الموارد والمهارات على مدار الوقـت (Armstrong, ٢٠٠٦, P. ٢٢).

وإن الربط بين ممارسات الموارد البشرية مع التركيز علـى تحقيـق الأهـداف التنظيمية يمكن أن يكون له تأثير رئيسي على النجاح الذي تحققه المنظمة. إن تحقيـق المزايا التنافسية وتنفيذ الخطط يتوقف بدرجة كبيرة على المدخلات الأساسية للمنظمـة

وبصورة خاصة على رأس المال البشرى، وتؤكد الأبحاث على إدارة الموارد البشـرية الاستراتيجية من خلال البحوث التطبيقية أن هذه العلاقة تزيد من الإنتاجية.

فمن أجل تحقيق النجاح في المنظمة يجب أن تحدد أهدافها بعناية وأن تطبق عملية تقييم للاحتياجات، مع تحديد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها، فتقييم الاحتياجات (عن الوجهة التي تسعى المنظمة التوجـه إليهـا)، وتنمية الموارد البشرية (عن من سيقومون بنقل المنظمة إلى الوجهة المستهدفة) يـؤدي إلى التركيز على احتياجات المنظمة والأفراد حيث يؤدى إشـباعها إلـى مزيـد مـن الإنتاجية. وإن مسارات تحقيق المهام المرتبطة بذلك يتم تحديدها من خـلال منهجيـات التخطيط الاستراتيجي (Daley, Vasu, Weinstein, ٢٠٠٢, p. ٣٥٩-٣٦٠).

وتشير نتائج التقرير الخاص بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية SHRM لعـام ٢٠٠٦م إلى أنه توجد حاجة ماسة وواضحة إلى مزيد من التوجه الاستراتيجي في كافة عمليات الموارد البشرية، إلا أن التطور تجاه ذلك الهدف لازال متأخراً في مزيـد مـن المنظمات، فقد أظهرت نتائج التقرير أن ثلاثة أرباع المنظمات المشاركة فـي التقريـر لديها خطط استراتيجية لأعمالها، وأشار ثلثي ذلك العدد إلى أن هذه الخطة قد تم نشرها والتعريف بها لكافة العاملين، ويوجد خطة استراتيجية خاصة للموارد البشرية وتنميتهـا لدى أكثر من نصف الشركات المشاركة في التقرير، ولـدى تلـك الشـركات تتوافـق استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال بالمنظمة ولا يتم ذلك بالنسـبة للشركات الكبيرة فقط ولكن للشركات الصغيرة أيضاً، وقد شمل التقرير نتـائج أخـرى عديدة من بينها أنه يوجد إدراك بأن الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها له مبرراته ومردوداته عامة وخاصة المالية وأن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بفعالية يدعم نتائج الأعمال وتحقيق الأهداف بالمنظمات (Anonymous, ٢٠٠٦, pp. ٣-٥).

وبصورة عامة يحتل موضوع الإدارة والتخطيط الاستراتيجي اهتماماً ملحوظاً في مجال إدارة الأنشطة الإنتاجية والخدمية في معظم المنظمات الكبيرة الحجم والمتوسـطة منها. هذا الاهتمام نابع من كون تعدد أوجه المنافسة على مستوى الوحدات أو الأقسـام داخل تلك المنظمات فضلاً عن المنافسة بين المنظمات فيما بينها ذات النشاط المتماثـل

إضافة إلى التنافس بين المنظمات عبر الحدود الإقليمية لذلك. كما أن البيئة ومتغيراتها المتعددة الاقتصادية منها والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية هي الأخرى تشكل تحدياً كبير أمام حرية اختيار المنظمات لأهدافها أو استراتيجياتها. هذا التحدي له ما يبرره من خلال ندرة الموارد والتقلبات المفاجأة لاقتصاديات المجتمع بل المجتمعات والتغير السريع في تقنيات العمل وزيادة تطلعات الزبائن بوتائر قد تفوق معدلات النمو في أغلب الحالات. مما يشكل فجوة بين تحقيق أرباح أو عائد يتناسب وحجم الاستثمارات في تلك الأنشطة. ومن أجل التغلب على تلك الفجوات والمفاجآت يتطلب الأمر أن يتخذ القرارات الاستراتيجية وفق تحليل دقيق للمتغيرات البيئية وتحديد متغيرات قرار ومتغيرات وسطية ومتغيرات هدفية. كي يتم ربطها ببعضها وفق شبكة تترجم علاقاتها وتأثيراتها من حيث درجة التأثير المؤكد بين تلك المتغيرات والتأثير غير المؤكد فيما بينها. ثم تحويل تلك العلاقات إلى نماذج منطقية وكمية لتأثير المسارات الاستراتيجية والسياسات المناسبة والتي تحقق أداء فاعلاً وكفؤا. إن عملية التعامل مع تلك المتغيرات تتطلب مستلزمات أساسية ومهمة ومنها أن تفكر القيادات الإدارية ومن منظور التفكير الاستراتيجي المرن واعتماد أدوات التفكير فضلاً عن اختبار قراراتها وفق سياقات البحث المنهجي أو البحث العلمي ومن ثم الوصول إلى مؤشرات مسبقة حول مستقبل تنفيذ النشاط (يونس، ١٩٩٤، ص ص١١٧-١١٨).

وتقوم فلسفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على ما يلي (Armstrong, ٢٠٠٦, PP. ١٣٤-١٣٥):

١- تقدم عمليات تنمية الموارد البشرية إسهامات فعالة للنجاح في تحقيق أهداف المنظمة وأن تنجح في توظيف كافة الأطراف المعنية Stakeholders في المنظمة من أجل صالحها وفائدتها.

٢- يجب أن تتكامل وتتوافق خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وتدعمها.

٣- يجب دائماً أن تكون عمليات تنمية الموارد البشرية موجهه نحو ومرتبطة بالأداء- فيجب تصميمها لتحقيق تحسينات محددة في الأداء على مستوى

المنظمة، الوظائف الرئيسية، الأفراد، جماعات العمل وكذلك تقدم إسهامات رئيسية في نتائج الأداء.

٤- يجب أن يتم تشجيع كل فرد بالمنظمة وأن يعطي الجميع الفرصة للتعلم وذلك لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حتى بلوغ الحد الأقصى من طاقتهم.

٥- إن الإطار الخاص بتنمية الأفراد يتم توفيره بواسطة خطط التعلم الفردي التي تركز على التعلم الذاتي والتي يتم دعمها وزيادتها بواسطة عمليات التعلم الرسمي والإشراف والإرشاد والتوجيه.

٦- تحتاج المنظمة للاستثمار في التنمية والتعلم وذلك بتوفير فرص التعلم والتسهيلات اللازمة، ولكن المسؤولية الرئيسية للتعلم تقع على الأفراد الذين يعطون الإرشاد والتوجيه والدعم من مديريهم ومن أعضاء الفريق المسؤول عن إدارة المواد البشرية.

وتظهر أهمية اختيار استراتيجيات التنمية البشرية من خلال الأهداف التي يمكن تحقيقها في إطار عملية تدعيم وتنمية قدرات الموارد البشرية سواء على المستوى الجزئي (الوحدات الاقتصادية) أو على المستوى الكلي (القومي). فعلى مستوى الوحدات الاقتصادية تسعى الإدارة إلى الوصول للأهداف التالية (النطهاوي، ٢٠٠٥، ص ص ١١٠-١١١):

١- تحقيق معدلات مرتفعة من الجودة الشاملة وتدعيم ورفع القدرة التنافسية للمنشأة وتحقيق الملائمة بين خصائص الإنتاج ومتطلبات السوق وتثبيت مركزها بالسوق.

٢- تحقيق معدلات ربحية مرتفعة ورفع معدلات العائد على الاستثمار البشري مع تحقيق الملائمة بين قدرات ومهارات العاملين ومتطلبات الوظائف مع خفض تكلفة العنصر البشري.

٣- تدعيم روح العمل كفريق والمحافظة على المستوى الصحي للعاملين ورفع الروح المعنوية وبالتالي خفض معدل دوران العمالة وجذب العمالة الماهرة والمتخصصة.

٤- تحقيق التنمية المستمرة لقدرات ومهارات العاملين وتشجيع روح الإبداع والتطوير ورفع كفاءة الأداء وإنتاجية العاملين.

بينما على المستوى القومي فتظهر أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١- رفع معدلات التوظف وتخفيض معدلات البطالة وتحسين مستويات الأجور والمعيشة.

٢- رفع إنتاجية الموارد البشرية والاقتصاد القومي وزيادة القيمة المضافة وتحقيق الوفورات الاقتصادية ومستويات مرتفعة من الرفاهية الاقتصادية والخدمات الاجتماعية.

٣- زيادة القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني وتنمية التجارة الخارجية والصادرات وتدعيم قدرات الاقتصاد القومي في التعامل مع التغيرات العالمية الجديدة.

٤- تحسين مستويات الرعاية الصحية والصحة الوقائية والتغذية وتطوير مستويات التعليم بجميع مراحله ورفع مستوى التحصيل التعليمي الكيفي والكمي وربط خصائص التعليم مع متطلبات النشاط الاقتصادي.

وفي ضوء المجال التطبيقي لهذا البحث وهو صندوق تنمية الموارد البشرية قام الباحث في إطار منهجية التخطيط الاستراتيجي بتحديد مجالات الاستفادة من الأخذ بمنهج الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بصندوق تنمية الموارد البشرية، كما قام بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للصندوق واستراتيجياته المستقبلية، وكذلك برامجه التنفيذية والمبادرات المقترحة وذلك في إطار التصور المستقبلي المقترح للصندوق وتجنبا للتكرار فإنه يمكن الرجوع في هذا الخصوص إلى أي من الفصل الخامس والملحق رقم (٤) من هذا البحث.

المبحث الرابع   استطلاع الدراسات السابقة

(٢-١٧) أهمية استطلاع الدراسات السابقة

تُجمع غالبية الكتب العلمية الخاصة بالبحث العلمي على أهمية مراجعة واستطلاع الدراسات العلمية لما يحققه ذلك من قيمة للباحث عند إجراء بحثه، ولتتوافر جوانب الموضوعية في هذا الأمر فإنه يجب حسن اختيار الأبحاث والدراسات المحكمة والمنشورة، ويذكر العساف أنه عدا ذلك من كتب تناولت نظرية أو تقارير أو صحف أو غيرها فإن الباحث يستفيد منها في توضيحه لأهمية بحثه وفي إطاره النظري ولكنها ليست دراسات سابقة (العساف، ١٩٨٩م، ص٦٦-٦٧).

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية البحث العلمي، ويمكن أن يحقق الباحث فوائد عديدة إذا أعطى هذه المرحلة الاهتمام الكافي، ومن هذه الفوائد التعرف على الإسهامات السابقة للباحثين فيما يتعلق بموضوع بحثه، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي إلى جانب المراجع ذات العلاقة بموضوع البحث.

فقد أشار العساف إلى أن من فوائد الإطلاع على الدراسات السابقة أن يبدأ مما انتهي إليه غيره، وأن يوضح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته وبين ما سبقها من دراسات (العساف، ١٩٨٩م، ص٢٢). وأضاف غرايبه وآخرون معه إلى أن ذلك هام من عدة نواح (غرايبه وآخرون، ١٩٩٧م، ص٢٣٣):

١. توضيح وشرح خلفية موضوع البحث.
٢. وضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى، وبيان ما سيضيفه إلى التراث العلمي.
٣. تجنب الأخطاء والمشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة.
٤. عدم التكرار غير المفيد وعدم إضاعة الجهود في دراسة مواضيع بحثت بشكل جيد في دراسات سابقة.

(٢-١٨) الدراسات السابقة

على ضوء ما سبق يركز الباحث على مراجعة عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع ومشكلة البحث وهي تشتمل أساساً على ثلاث مواضيع أساسية وهي: تنمية الموارد البشرية وصندوق تنمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

(أولاً) دراسات إدارة وتنمية الموارد البشرية:

دراسة يون سونجهي شو Yoon Seonghee Cho بعنوان "استكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية: نموذج تحليلي للأداء" (Cho, ٢٠٠٤).

ركزت الدراسة على استكشاف التأثيرات المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في صناعة الفندقة، وقد كان الهدف الرئيس هو بناء النموذج النظري لقياس التأثيرات المباشرة للمجالات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام ثلاثة مقاييس للأداء التنظيمي. وقد استخدم الباحث أسلوب قائمة الاستبيان لجمع البيانات الأولية حيث تأكد من الصدق والثبات، واستخدم أسلوب العينة حيث بلغ عدد أفرادها (١٠٦) فرد وقد أجاب على الاستبيان مجموعتان أحدهما مجموعة المديرين والأخرى مجموعة من غير المديرين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة لمجموعة العاملين من المديرين على أداء المنظمة تختلف عن تلك الخاصة بمجموعة العاملين من غير المديرين. وأن معدلات دوران العمل المنخفضة والناتجة عن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية لديها تأثير إيجابي على إنتاجية العاملين، كما أن إنتاجية العاملين المرتفعة والتي تأثرت إيجابياً بالممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية أدت إلى زيادة العائدات بالنسبة لكل غرفة في الفندق. إن التحليل الذي يبحث التأثيرات المباشرة للأبعاد الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت نتائج مختلفة بالنسبة للمقاييس الخاصة بالأداء التنظيمي، فبعض الأبعاد الخاصة بإدارة الموارد البشرية كان لها تأثيرات إيجابية والبعض الآخر كانت لها تأثيرات سلبية على الأداء التنظيمي.

دراسة رايت، ماكمهن، وماكوليامز Wright, McMahan, and Mcwilliams بعنوان "الموارد البشرية والميزة التنافسية المستمرة: دراسة من منظور توافر الموارد بالمنظمة" (Wright, McMahan, and Mcwilliams, ٢٠٠٣)

هدفت الدراسة إلى تجميع وتكامل النظريات والنتائج الخاصة بالسلوك التنظيمي على المستوى الكلي الخاص بموارد المنظمة، وبصورة خاصة تقديم الموارد البشرية بالمنظمة كأحد الموارد ذات القدرة الكامنة لتحقيق المقدرة أو الميزة التنافسية.

ناقش الباحثان خمسة افتراضات وأمكن التوصل إلى أن الموارد البشرية تمثل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية وذلك لكونها ذات قيمة، نادرة، متفردة، وغير ممكن إحلالها أو الاعتماد على بديل لها. ولكن نظراً لما لتاك الموارد من سمات الغموض في بعض الأحيان، التعقيد من الناحية الاجتماعية، وتمايز واختلاف الظروف التاريخية بين الأفراد، فإنه لا يمكن لكل المنشآت أن تنجح في تطوير وتنمية مواردها البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة وذلك عن طريق تقليد الممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تتبعها المنشآت الأخرى.

إن النظر إلى المنشآت من وجه نظر الموارد البشرية يدعم الاقتراح بالحاجة إلى الأخذ في الاعتبار تكامل الموارد البشرية في مرحلة إعداد وتكوين استراتيجية المنشأة. إن المدخل الخاص بالموارد البشرية يوفر إطاراً لدراسة وفحص إمكانية أن يقوم مجتمع معين من الموارد البشرية بتنفيذ استراتيجية ما وأن يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

إن النظر إلى الموارد البشرية كرأس مال بشري في إطار النظر إلى المنشأة وفقاً لمدخل الموارد له مدلوليته تجاه تغيير أسلوب معالجة التكلفة التي يتم تحملها في المنشأة فيما يخص الموارد البشرية. فتقليدياً كان ينظر إلى التكلفة المرتبطة بتطوير نظم الاختيار والتدريب كجزء من المصاريف الجارية، إلا أنه حديثاً يجب أن يكون المدخل أكثر واقعية بالنظر إلى التكاليف التي يتم إنفاقها على رأس المال البشري على أنها استثمارات رأسمالية.

وهذه الدراسة بالرغم من أنها من الدراسات المكتبية النظرية إلا أنها تربط بين النظريات ونتائج بعض البحوث الرئيسية التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية. وتعتبر

من الدراسات الجيدة التي ألقت الضوء على حتمية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي استثماري لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرار والبقاء.

دراسة مشعل سليمان العدواني العنزي، بعنوان "دور الغرف التجارية الصناعية في تنمية الموارد البشرية: دراسة لاتجاهات المسؤولين بالمنشآت الخاصة بمحافظة جدة" (العنزي، ٢٠٠٠م)

تركز مشكلة الدراسة على مدى ممارسة الغرفة التجارية الصناعية بجدة لدورها في تنمية الموارد البشرية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المسؤولين عن الأفراد بمنشآت القطاع الخاص والمتدربين بالبرامج التدريبية نحو أنشطة وبرامج تنمية الموارد البشرية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة، ومعرفة مدى تنوع وتكامل تلك الأنشطة والبرامج ومدى الاستفادة منها، وكذلك إلى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه تلك الأنشطة والبرامج ومدى توافر المقومات اللازمة لها. وقد حصل الباحث على بياناته الأولية من مجتمعي البحث وهما: مجتمع الدراسة الخاص بمسؤولي إدارة الموارد البشرية العاملين بالمنشآت المشتركة في الغرفة من الدرجة الأولى والممتازة، وقد حدد عدد أفراد العينة بعدد (٣٠٩) فرد وتم استرجاع عدد (٢٢٠) استمارة صحيحة منها، والثاني هو مجتمع المتدربين بالبرامج التدريبية بالغرفة حيث استخدم أسلوب المسح الشامل وكان عدد المتدربين (١٨٧) فرد. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في إعداد البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

١- تحرص الغرفة على التعرف على الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمنشآت والوفاء بها من خلال مزيج من البرامج التدريبية يتسم بالتنوع والتكامل إلى جانب عناصر أخرى لتنمية الموارد البشرية.

٢- يوفر مركز المعلومات التابع للغرفة العديد من المطبوعات والكتب الإرشادية حيث يسهل الحصول عليها، كما أن للمركز دور إيجابي في تلبية احتياجات المنشآت في مجال تنمية الموارد البشرية.

٣- هناك علاقة إيجابية بين الأنشطة غير التدريبية التي تقدمها الغرفة (المكتبة، مركز المعلومات، مجلة التجارة، التوعية والحوار، الاستشارات والبحوث) وبين تلبية احتياجات القطاع الخاص في مجال تنمية الموارد البشرية.

٤- توجد علاقة إيجابية بين توفر المقومات والتسهيلات للخدمات التي تقدمها الغرفة للبرامج التدريبية وبين تلبية احتياجات القطاع الخاص في مجال تنمية الموارد البشرية.

دراسة نوره علي مسلم، بعنوان "أرامكو السعودية ودورها في تنمية وتأهيل الموارد البشرية: دراسة لاتجاهات العاملين نحو مبادرة التنمية والتطوير الذاتي" (مسلم، ٢٠٠٣م).

إن محور تركيز الدراسة هو الإجابة على الأسئلة البحثية: ما مدى استجابة وتجاوب العاملين مع مبادرة التطوير والتنمية الذاتية؟ وما مدى تأثيرها على أدائهم؟ وهل تواجه المبادرة بأي صعوبات أو معوقات للتطبيق الجيد؟. وقد قامت الدارسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة تمثل نصف حجم المجتمع، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي المقارن في إجراء الدراسة.

وقد تم التوصل إلى نتائج عديدة كان من أهمها:

١- إن ما يزيد قليلاً عن نصف أفراد عينة البحث لديهم مهارات جيدة في مجالات الحاسب والشبكات.

٢- إن ما يقرب من ثلثي العاملين لديهم ربط بشبكة الانترنت في كل من المكتب والمنزل، كما أن ما يزيد عن ثلثي العاملين لديهم مهارات وقدرات على الاستخدام الكفء للغة الإنجليزية.

٣- يرتبط ما يزيد عن ثلاثة أرباع العاملين بمبادرة التطوير والتنمية الذاتية، ويمضي نصف العاملين أقل من ساعتين يومياً مع أنشطة المبادرة، بينما يمضي ما يزيد عن الربع من العاملين ساعتين فأكثر.

٤- يوجد اتجاه يميل إلى الموافقة التامة على أن المبادرة لها تأثير إيجابي على تنمية وتطوير أداء العاملين.

٥- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية كبيرة بين متغيرات (إدراك ودعـم الإدارة العليا – التوعية والتعريف بالمبادرة – تنمية الفرد واكتساب المعـارف – الحـوافز – وإمكانات ومقومات المبادرة) والمتغير التابع (استجابة وتفاعل العاملين مع المبادرة).

٦- ثبت وجود فروق جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو متغيـر التوعيـة والتعريـف بالمبادرة ومتغير حوافز المبادرة، مما يتطلب مراجعة وتقويم الإدارة لأسباب ذلك ومن ثم علاجه.

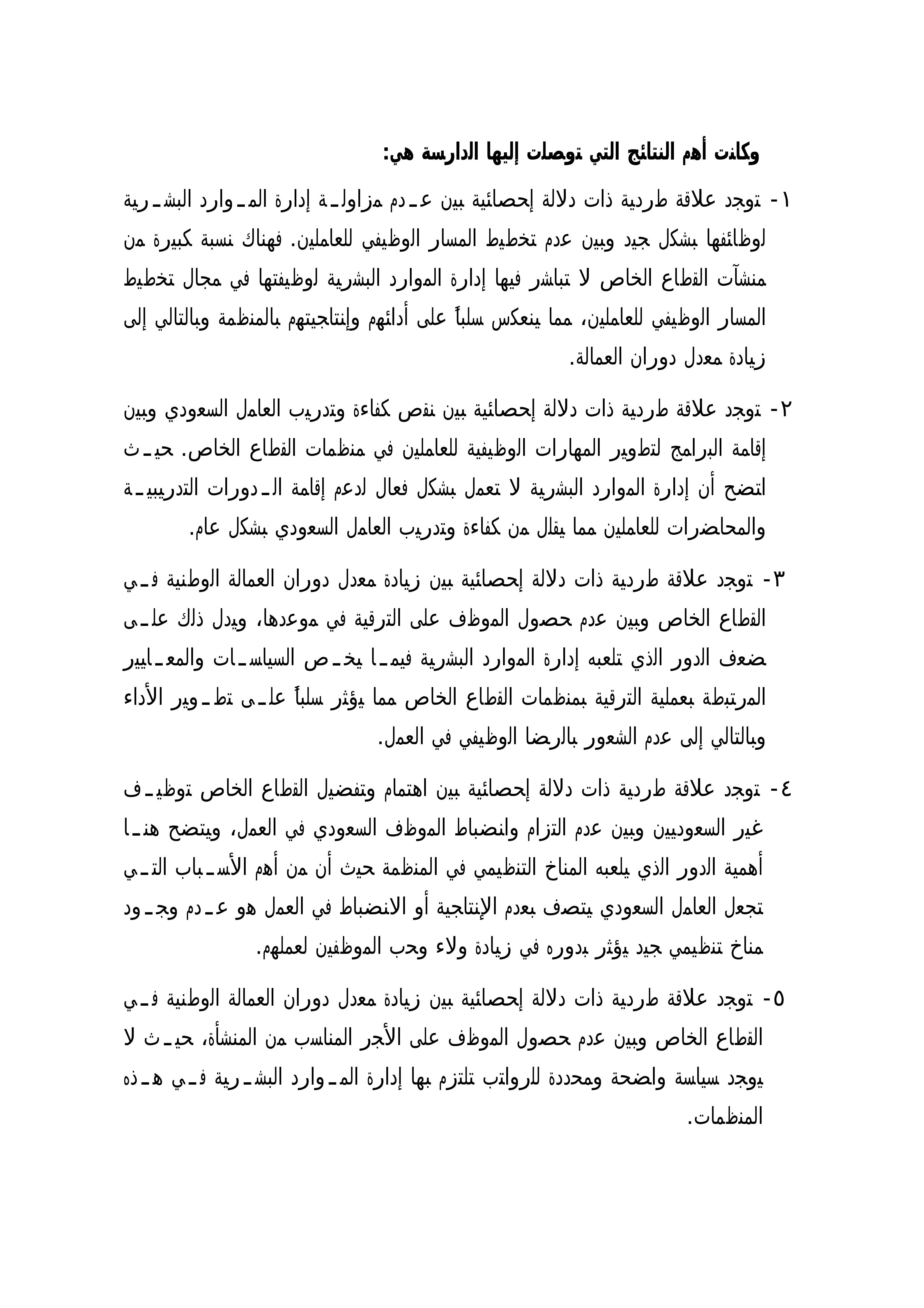
٧- ثبت وجود استجابة وتفاعل من جانب العاملين مع المبادرة ويتفق مقـدار الاسـتجابة الحالية مع كونها في مراحلها الأولى.

٨- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية كبيرة بين المتغيـرات المسـتقلة (تكـوين الرؤى والاتجاهات نحو العمل – بناء المهارات والمعـارف والقـدرات – اسـتخدام أساليب حديثة في المبادرة – البساطة والمرونة – والحوافز) وبـين متغيـر (تنميـة وتطوير أداء العاملين).

٩- توجد علاقات ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين الصعوبات والمعوقات التي تواجه المبادرة ومتغير التطبيق الجيد لمبادرة التطوير والتنمية والذاتية.

دراسة دانيا ياسين بيدس، بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية والمنـاخ التنظيمـي فـي تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة" (بيدس، ٢٠٠٥م)

ركزت مشكلة الدراسة على دراسة مدى استعداد إدارة المـوارد البشـرية والمنـاخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين وتهيئة جو العمل المناسب في منظمات القطاع الخـاص للعمل بها. وقد هدفت الدارسة إلى دراسة العوامل والأسباب التي تساهم في ضعف عمليـة التوطين بمنظمات القطاع الخاص والتعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها من خلال دراسة دور إدارة الموارد البشرية ومدى استعداد المناخ التنظيمي بهـذه المنظمـات لتفعيل عملية التوطين. وقد اتبعت الدارسة في دراستها المنهج الوصـفي التحليلـي. وقـد حصلت على بياناتها الأولية من (٢٨٩) فرد تمثل الموظفين السعوديين و (٢٥) فرد تمثـل مدراء الموارد البشرية.



وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة هي:

١- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدم مزاولة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بشكل جيد وبين عدم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين. فهناك نسبة كبيرة من منشآت القطاع الخاص لا تباشر فيها إدارة الموارد البشرية لوظيفتها في مجال تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مما ينعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم بالمنظمة وبالتالي إلى زيادة معدل دوران العمالة.

٢- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نقص كفاءة وتدريب العامل السعودي وبين إقامة البرامج لتطوير المهارات الوظيفية للعاملين في منظمات القطاع الخاص. حيث اتضح أن إدارة الموارد البشرية لا تعمل بشكل فعال لدعم إقامة الدورات التدريبية والمحاضرات للعاملين مما يقلل من كفاءة وتدريب العامل السعودي بشكل عام.

٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدل دوران العمالة الوطنية في القطاع الخاص وبين عدم حصول الموظف على الترقية في موعدها، ويدل ذلك على ضعف الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يخص السياسات والمعايير المرتبطة بعملية الترقية بمنظمات القطاع الخاص مما يؤثر سلباً على تطوير الأداء وبالتالي إلى عدم الشعور بالرضا الوظيفي في العمل.

٤- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اهتمام وتفضيل القطاع الخاص توظيف غير السعوديين وبين عدم التزام وانضباط الموظف السعودي في العمل، ويتضح هنا أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في المنظمة حيث أن من أهم الأسباب التي تجعل العامل السعودي يتصف بعدم الإنتاجية أو الانضباط في العمل هو عدم وجود مناخ تنظيمي جيد يؤثر بدوره في زيادة ولاء وحب الموظفين لعملهم.

٥- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدل دوران العمالة الوطنية في القطاع الخاص وبين عدم حصول الموظف على الأجر المناسب من المنشأة، حيث لا يوجد سياسة واضحة ومحددة للرواتب تلتزم بها إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات.

٦- هناك العديد من الأسباب التي تؤثر على ضعف عملية التوطين في منظمات القطاع الخاص منها: (أ) المبالغة في المتطلبات الوظيفية وما يترتب عليه من متطلبات كالخبرة وإجادة اللغة الإنجليزية مثلاً. (ب) انخفاض الرواتب التي يمنحها القطاع الخاص، بالتالي فإن أفراد العينة من مدراء الموارد البشرية يؤيدون أن الرواتب التي يمنحها القطاع الخاص تعتبر منخفضة ولا تكفي حاجة المواطن السعودي. (ج) حرص العمالة غير السعودية على عدم ترك الوظائف التي يشغلونها في منظمات القطاع الخاص.

دراسة هاناشونموم Hanacho Nmom بعنوان «زيادة الإدراك والحرص على أنشطة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة»، (Nmom, ٢٠٠٤)

ذكر الباحث أن الكثير مما هو معروف اليوم فيما يتعلق بجهود تنمية الموارد البشرية بالمنظمات (وهو تدريب العاملين والتعليم ومختلف الأنشطة الخاصة بتنميتهم) قد نتجت أساساً من ممارسات المنظمات الكبرى، وعلى النقيض من ذلك لم يعرض إلا النذر اليسير عن أنشطة تنمية الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة وخاصة تلك التي يقل فيها عدد العاملين عن (٣٠٠) موظف. ولتصحيح عدم التوازن في الإدراك والمعرفة عن المنظمات الصغيرة فإن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو إيضاح أنشطة التعلم لأربعة من المنظمات الخدمية الناجحة في مدينة كالامازو بولاية ميتشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية Calamatzo (Michigan).

وقد اتبع الباحث منهجاً متعدداً يقوم على المنهج الوصفي واستخدام مزيج من أساليب جمع البيانات وهي المقابلة الشخصية نصف المقننة semi-structured interviews والاستبانة حيث وزعت على سبعة أفراد فقط تم تحديدها بعناية حيث تم استعادتها جميعاً.

وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها:

١- يوجد إدراك واعي بالمفاهيم الخاصة بتنمية الموارد البشرية يسود بين المشاركين في هذا البحث يصل إلى (٩٧%).

٢- أكدت نتائج المقابلات الشخصية مستوى عالياً جداً من التأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في المنظمات المشاركة.

٣- تؤكد النتائج على أن هذه المنظمات تعتبر موظفيها على أنهم أصول منتجة أو على أنهم رأس مال بشري هام وبحاجة دائماً إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات مع تنمية الاتجاهات الإيجابية بينهم وذلك من أجل استمرارية الإنتاجية والأداء الفعال.

٤- إن العاملين الذين تم تدريبيهم وتنميتهم يمثلون عناصر إيجابية في الإبقاء على تنافسية المنظمة.

٥- ثبت نجاح أساليب التدريب والتنمية الغير رسمية وبصورة خاصة أثناء العمل، حيث تبين أن هذا النمط يشكّل جانباً كبيراً من جهود التدريب وتنمية الموارد البشرية بتلك المنظمات، ويرجع ذلك إلى تأثيرها الآتي والسريع وارتباطها بواقع العمل إلى جانب الأبعاد الموقفية والاجتماعية المرتبطة بها مع انخفاض تكلفتها.

٦- إن أنماط التعلّم المتبعة في كافة جهود التدريب والتنمية للموارد البشرية تنبع من الغايات والأهداف الخاصة بالمنظمة، وتوقعات العملاء، والموارد المتاحة، والتوجيهات الحكومية.

دراسة تيودورو كامبس Teodoro Campos «إدراك المسؤولين في بورتوريكو حول مفهوم وممارسات ومستقبل تنمية الموارد البشرية (Campos, ٢٠٠٤).

ركزت هذه الدراسة الوصفية على استكشاف الممارسات الخاصة بتنمية الموارد البشرية في منظمات بدولة بورتوريكو Puerto Rico بأمريكا الجنوبية، وقد تم استخدام مقابلات شخصية نصف المقننة Semi-structured للتعرف على اتجاهات وإدراكات ثلاثين من الممارسين بتلك المنظمات للموارد البشرية وتنميتها وذلك تجاه المفهوم والممارسات ومستقبل تنمية الموارد البشرية في بورتوريكو. ووفقاً لرؤية وإدراك المشاركين تم تحديد خمس موضوعات أساسية مرتبطة بعملية تنمية الموارد البشرية وهي:

أ- الفوائد المالية من الاستثمار في تنمية الموارد البشري،

ب- تأثير تنمية الموارد البشرية على رضاء العاملين وتحفيزهم في العمل،

ج- أداه استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية،

د- تحسين الأداء،

ه- المساعدة في تنفيذ عمليات التغيير وتسهيلها.

وقد تم التوصل أيضاً إلى أن ممارسات تنمية الموارد البشرية في تنظيمات عاملة في بورتوريكو اتسمت بتدني الاهتمام بالتحليل المنظومي للاحتياجات، وتزايد استخدام أساليب وطرق التقويم، التزايد المستمر في الطلب على التدريب وتنمية الموارد البشـرية، تزايـد استخدام ممارسات التطوير التنظيمي، تدني دعم الإدارة للتدريب وتنمية الموارد البشـرية وعدم الالتزام بذلك، وجود وجهات نظر متضاربة عـن دور تنميـة المـوارد البشـرية، والحاجة إلى زيادة مستوى الاحترافية في مجال تنمية الموارد البشرية.

وقد اقترح المشاركون في البحث ثلاث استراتيجيات لرعاية وزيادة الممارسات في مجـال تنمية الموارد البشرية في المنظمات العاملة في بورتوريكو وهي:

١- إثبات وإظهار الفوائد والعائدات الناتجة عن جهود تنمية الموارد البشرية.

٢- العمل على الانخراط في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

٣- زيادة مستوى الاحترافية في مجال تنمية الموارد البشرية.

واعتماداً على نتائج الدراسة تم استخلاص الخمسة أسس التالية:

١- تحقق ممارسات تنمية الموارد البشرية الفعالة نتائج إيجابية مشتركة لكل مـن الفـرد والمنظمة.

٢- إن اتباع أساليب وطرق منظمة في مجال تنمية الموارد البشرية يمكـن أن يـدعم ويسـاعد الممارسين في ذلك المجال للنجاح بفعالية في القيام بجهودهم للوفاء باحتياجات كل من الأفراد والمنظمات.

٣- إن جهود تنمية الموارد البشرية تمثل مفتاحاً وقاعدة أساسية لتنمية قـدرات المنظمـات على البقاء والاستمرار في الحاضر والمستقبل.

٤- إن التطوير التنظيمي يمثّل إطاراً ونظرة أوسع من تنمية الموارد البشـرية للمسـاعدة وتسهيل عمليات التغيير التنظيمي.

٥- يجب أن تكون عمليات تنمية الموارد البشرية مكوناً أساسياً ونشطاً في تخطـيط كافـة الأعمال بالمنظمات.

وبصورة عامة، تشير نتائج هذه الدراسة إلى الحاجة الكبيرة لأن يلعب الممارسون في مجال تنمية الموارد البشرية دورين أساسيين من الناحية التشغيلية والاستراتيجية.

دراسة جوليا إستوربرج ووكر، Julia Storberg-Walker بعنوان «نحو نظرية لتحويل رأس المال البشرى من خلال تنمية الموارد البشرية»،(Storberg-Walker, ٢٠٠٤)

ركّز الهدف من هذه الدراسة في التوصل إلى نظرية تشرح وتساعد على تفهم كيف يمكن التحول إلى رأس المال البشرى human capital من خلال تنمية الموارد البشرية، ومن أجل بناء نظرية التحول إلى رأس المال البشرى فإن أكثر الطرق ملاءمة لبناء النظرية تم تحديدها هي الطريقة العامة لأبحاث بناء النظرية في المجالات التطبيقية The General Method of Theory Research in Applied Disciplines. وتتكون النظرية العامة من خمسة مراحل ارتجاعية وهي: تطوير الإطار الفكري - بحث إمكانية التشغيل لذاك الإطار - التأكيد أو عدم التأكيد - التطبيق - استمرارية التحسين والتطوير.

وباستخدام الطريقة العامة كإطار لبناء النظرية، فإنه تم تحديد إجراءات الدراسة لبناء النظرية وتم دمج هذه الإجراءات في إطار المراحل الملائمة. وفي إطار هذا البحث تم استكمال المرحلتين الأولى وهي بناء الإطار الفكري وبحث إمكانية التشغيل لذاك الإطار، وقد انتهت الدراسة بتطوير حالتين عمليتين حيث سيتم استعمالها لاستكمال المرحلة الخاصة بالتأكيد أو عدم التأكيد على إطار النظرية وإمكانية ملاءمته للتشغيل.

ويشتمل ما تم التوصل إليه نتائج بناء النظرية وعن التحول إلى رأس المال البشرى من خلال تنمية الموارد البشرية. وتشير النتائج الخاصة بالبحث الخاص بالنظرية إلى أنه توجد خمسة مكونات متميزة تقع في إطار مرحلة بناء الإطار الفكري للطريقة العامة، وهذه المكونات يجب تكاملها بواسطة المنظرين من أجل تطوير إطار فكري متماسك ومتوافق.

أما النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتحول إلى رأس المال البشرى فقد نتجت كنتيجة لتكوين نظرية التحول إلى رأس المال البشرى من خلال تنمية الموارد البشرية. فقد توصلت الدراسة إلى أن هذا التحول يمكن في العمليات التنظيمية. ويحدث التحول عندما يؤدى تنمية الموارد البشرية إلى تغيير العلاقات بين ثلاث محركات لتكوين القيمة الكامنة داخل المنظمات وهي رأس المال البشرى والاجتماعي والهيكلي. وقد توصل البحث أيضاً إلى أنه

توجد حاجة على ستة نقاط أساسية ومتداخلة في تنمية الموارد البشرية وذلك لتحقيق التحـول إلى رأس المال البشري، وكذلك توصل أيضاً إلى أن تنمية الموارد البشرية هي الأداة الوحيدة التي يمكن أن تكون فعالة في النقاط أو المجالات الستة.

ويمكن نتيجة لهذه الدراسة أن يتوفّر للممارسين نموذج ابتكاري ناتج من جهود بحثيـه لفهم وإدراك العلاقات بين رأس المال الاجتماعي والبشرى والهيكلـي، ويمكـن للممارسـين استخدام النموذج في تصميم مختلف التداخلات لتحسين العلاقات المتداخلة بـين المحركـات الثلاث لتكوين القيمة، كما أنه تم توفير بعد آخر وجديد يتم من خلاله بحث واستكشاف كيفيـة التحول إلى رأس المال البشري من خلال تنمية الموارد البشرية.

دراسة فيصل عبد الكريم الخميس، بعنوان «تنمية الموارد البشـرية فـي المملكـة العربية السعودية: دور الكليات التقنية في توفير القوى العاملة المـاهرة للقطـاع الخاص، (Al-Khamis, ٢٠٠١).

ركّز الهدف من هذه الدراسة على تقويم دور الكليات التقنية بشكل عام وإسـهامها فـي تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد استكشـاف وتحديـد العوامـل المؤثرة في توظيف خريجي تلك الكليات في القطاع الخاص، كما يهدف البحث إلـى تحديـد درجة أهمية كل عامل من تلك العوامل المؤثرة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدام أسلوب الاسـتبانة لجمـع البيانات الأولية من ثلاث مجموعات تشكل عينة البحث وهي: (٤٥) مسؤولاً بالكليات التقنية، (٤٠١) خريجاً من تلك الكليات، وعدد (٢٠٢) مدير بمؤسسات القطاع الخاص، وذلـك مـن ثلاث مدن رئيسة بالمملكة العربية السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الثلاث مجموعات تشير إلى أن مستوى الجودة العام لبرامج الكليات التقنية تعتبر جيدة، ومن بين النتائج وجد أن أهم العوامـل المـؤثرة علـى توظيـف الخريجين بالقطاع الخاص كانت: المهارات الأساسية للخريجين - درجة الأمـان الـوظيفي بالقطاع الخاص - والعمل في عطلة نهاية الأسبوع في القطاع الخاص.

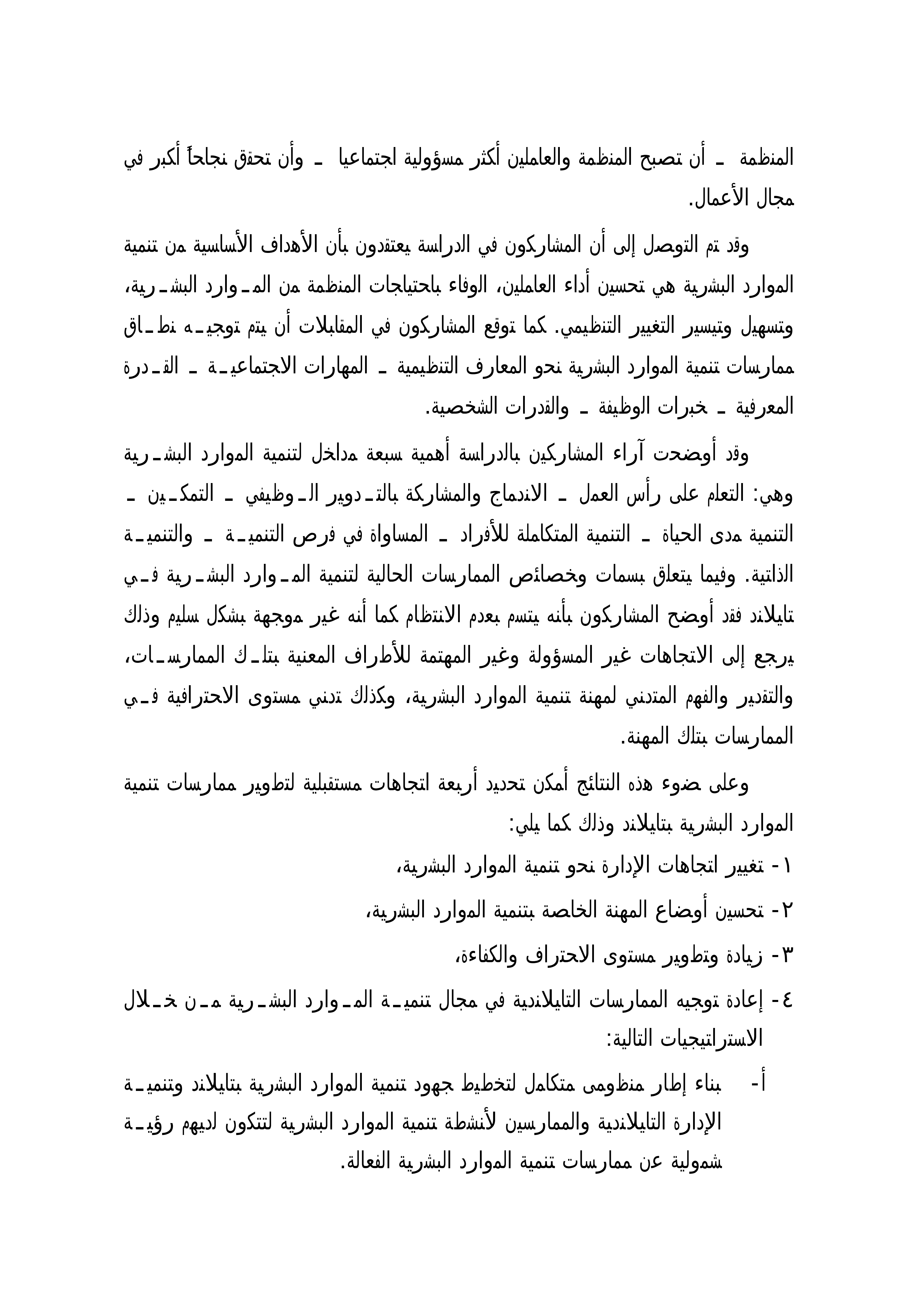
وقد تبين أن درجة تأثير تلك العوامل على التوظيف بالقطاع الخاص كانت كالتالي: تأثير المهارات الأساسية للخريجين كان معتدلاً (متوسطاً)، بينما كان تأثير درجة الأمان الـوظيفي والعمل بعطلات نهاية الأسبوع بالقطاع الخاص بين التأثير المعتدل والتأثير الكبير. وقد وجـد أنه توجد فروق في الاتجاهات للثلاث مجموعات على عدد آخر من العوامل المؤثرة وهـي: أهداف الكليات التقنية – مخرجات برامج الكليات – درجة الاحتراف للخريجين – الأجـور والمرتبات بالقطاع الخاص – عدد ساعات العمل اليومي – واختلاف برامج الكليات.

دراسة سومسـري سـيريوايبرابانه (Somsri Siriwaiprapan) تحـت عنـوان «المدخل والممارسة والمستقبل لتنمية الموارد البشرية فـي تايلانـد وفقـاً لآراء الممارسين في مجال الموارد البشرية» (Siriwaiprapan, ٢٠٠٠)

لم تحظ الأطر النظرية والتطبيقية في تايلاند في مجال تنمية الموارد البشرية بالاهتمـام الكافي في البحث العلمي وبصورة خاصة بالتركيز على تعدد الثقافات في البحث العلمي، وذلك يرجع أساساً إلى تعدد الأبعاد الخاصة بتلك الأطر. وحيث بدأت تنمية الموارد البشـرية فـي تايلاند تأخذ وضعها، فإنه في وقت إجراء هذا البحث كانت تواجه تايلاند نـدرة حـادة فـي الموارد البشرية. وعليه تركز هذه الدراسة على التعرف عليها واستكشـاف إدراكـات وآراء ممارسى إدارة الموارد البشرية في تايلاند فيما يتعلق بالمدخل والمكانة الحاليـة والاتجاهـات المستقبلية والاستراتيجيات فيما يتعلق بممارسات تنمية الموارد البشرية بتايلاند.

وقد تم تحديد إطار الدراسة وفق ثلاث أبعاد نظرية وهي: نظرية النظم، نمـاذج تنميـة الموارد البشرية الخاصة بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD)، التوافق الثقافي. وقد تم جمع البيانات الأولية باستخدام المقابلات نصف المقننة Semi-structured interviews لعدد (٢٥) فرد مشاركة، وتم استخدام (٢٤) مقابلة منها للتحليل الإحصائي للبيانات.

ونتيجة لآراء المشاركين في المقابلات كان هناك إجماع على أن الممارسـات الفعالـة لإدارة الموارد البشرية تسهم في: الحصول على عائدات أفضل على الاسـتثمار – اسـتخدام أفضل لقدرات وإمكانات العاملين الكامنة – زيادة الروح المعنوية للعاملين والالتـزام تجـاه



المنظمة – أن تصبح المنظمة والعاملين أكثر مسؤولية اجتماعيا – وأن تحقق نجاحاً أكبر في مجال الأعمال.

وقد تم التوصل إلى أن المشاركون في الدراسة يعتقدون بأن الأهداف الأساسية من تنمية الموارد البشرية هي تحسين أداء العاملين، الوفاء باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتسهيل وتيسير التغيير التنظيمي. كما توقع المشاركون في المقابلات أن يتم توجيه نطاق ممارسات تنمية الموارد البشرية نحو المعارف التنظيمية – المهارات الاجتماعية – القدرة المعرفية – خبرات الوظيفة – والقدرات الشخصية.

وقد أوضحت آراء المشاركين بالدراسة أهمية سبعة مداخل لتنمية الموارد البشرية وهي: التعلم على رأس العمل – الاندماج والمشاركة بالتدوير الوظيفي – التمكين – التنمية مدى الحياة – التنمية المتكاملة للأفراد – المساواة في فرص التنمية – والتنمية الذاتية. وفيما يتعلق بسمات وخصائص الممارسات الحالية لتنمية الموارد البشرية في تايلاند فقد أوضح المشاركون بأنه يتسم بعدم الانتظام كما أنه غير موجهة بشكل سليم وذلك يرجع إلى الاتجاهات غير المسؤولة وغير المهتمة للأطراف المعنية بتلك الممارسات، والتقدير والفهم المتدني لمهنة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تدني مستوى الاحترافية في الممارسات بتلك المهنة.

وعلى ضوء هذه النتائج أمكن تحديد أربعة اتجاهات مستقبلية لتطوير ممارسات تنمية الموارد البشرية بتايلاند وذلك كما يلي:

١- تغيير اتجاهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية،

٢- تحسين أوضاع المهنة الخاصة بتنمية الموارد البشرية،

٣- زيادة وتطوير مستوى الاحتراف والكفاءة،

٤- إعادة توجيه الممارسات التايلاندية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال الاستراتيجيات التالية:

أ- بناء إطار منظومي متكامل لتخطيط جهود تنمية الموارد البشرية بتايلاند وتنمية الإدارة التايلاندية والممارسين لأنشطة تنمية الموارد البشرية لتتكون لديهم رؤية شمولية عن ممارسات تنمية الموارد البشرية الفعالة.

ب- التعاون والمشاركة بين كافة الجهات المعنية بتنمية الموارد البشرية من أجل تنمية الآخرين وتنمية ذاتهم،

ج- مزيد من التركيز على بناء وتطوير بيئة مساعدة على التعلم من أجل نمو عمليات التعلم على المستوى الفردي والتنظيمي.

وبصورة عامة، أدت نتائج الدراسة إلى مزيد من الإدراك والوعي بأن أدوار ممارس تنمية الموارد البشرية هي أدوار استراتيجية ومتكاملة مع كاملة أنشطة وأعمال المنظمة.

دراسة سعدون السويقى، بعنوان «دور المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية في تنمية الموارد البشرية – دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية» (السويقى، ٢٠٠٥م).

تركز مشكلة هذه الدراسة على مدى استكشاف دعم جهود تنمية الموارد البشرية في الخطوط الجوية العربية السعودية كإحدى المؤسسات العامة بالمملكة، وعلى تحديد المردودات والمزايا المتحققة نتيجة لتلك المجهودات على مستوى كل من العاملين والمؤسسة.

وقد حدد الباحث تسعة أسئلة بحثية وتمت الإجابة عنها باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة (٥٠٠) فرد من المسؤولين والعاملين بمؤسسة الخطوط العربية السعودية، وتم الحصول على البيانات الأولية باستخدام أسلوب الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصحيحة (٤٢٥) استبانة.

وتم التوصل إلى عدد من النتائج منها ما يلي:

١- تبين باستخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط أنه يوجد تأثير إيجابي كبير لإدراك ودعم الإدارة العليا على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

٢- اتضح أن المتغير المستقل الخاص بالتدريب والتنمية الإدارية يؤثر إيجابياً على متغير (دعم جهود تنمية الموارد البشرية).

٣- تبين باستخدام أسلوب الانحدار الخطى البسيط أنه يوجد تأثير إيجابي كبير من المتغير المستقل الخاص بالنشر والإعلام والمكتبات على المتغير التابع الخاص بدعم جهود تنمية الموارد البشرية.

٤- أتضح أن المتغير المستقل الخاص بالمحافظة على ورعاية الموارد البشرية بالخطوط السعودية (أنشطة رياضية، وبدنية، طبية، اجتماعية، نفسية، وغيرها) يؤثر إيجابياً على المتغير التابع دعم جهود تنمية الموارد البشرية.

٥- تبين وجود تأثير قوى للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالعمر والمؤهل الدراسي على دعم جهود تنمية الموارد البشرية، وبدرجة أقل بالنسبة لمتغير مدة الخبرة في العمل بالخطوط، ولم يظهر وجود أي تأثير لمتغير المستوى الوظيفي على جهود تنمية الموارد البشرية بالخطوط السعودية.

٦- تبين من اتجاهات أفراد عينة البحث أنه يوجد اتجاه إجمالي نحو الموافقة على كافة الإيجابيات المتحققة نتيجة لجهود تنمية الموارد البشرية بالخطوط السعودية، كما تبين وجود علاقة ارتباط بين تلك الإيجابيات وبين المتغير التابع والخاص بدعم جهود تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية.

دراسة علي محمد الدريبي بعنوان «مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة» (الدريبي، ٢٠٠٣م).

استهدفت الدراسة استكشاف انعكاسات العولمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية في المجتمع السعودي. وما يتطلبه ذلك من بحث الآثار الإيجابية والسلبية للعولمة في هذا المجال، وكيفية تطوير أنظمة التعليم والتدريب لتلبية الاحتياجات المستقبلية للعمالة في ظل العولمة، وتوفير نظام للضمان الاجتماعي لحماية ذوى الدخول المحدودة من الأخطار المحتملة للعولمة.

وأوضحت نتائج الدراسة وجود عدة ظواهر سلبية نتيجة لعدم ملاءمة أو جاهزية الأنظمة التعليمية لمواجهة تحديات العولمة، وإن المناهج التعليمية لم يراع فيها احتياجات سوق العمل الحاضر والمستقبلي. كما أظهرت الحاجة إلى تطوير مناهج وطرق التدريب بهدف تنمية عوامل الابتكار والإبداع مع التنسيق بين السياسات التدريبية والسياسات التكنولوجية.

وأوضحت النتائج أيضاً تراجع حكومات كثيرة عن سياسة تشغيل الخريجين الجدد، مما أدى إلى ازدياد أعداد العاطلين وما صاحبها من تنامي نزعات العنف والإرهاب وما تؤدى إليه العولمة من تخفيض فرص التوظيف نتيجة ما يتسم به عصر التكنولوجيا الفائقة مـن تقليـل الاعتماد على العمالة، وما يصاحب خفض معدل الإنفاق العام من خفض مـوازٍ فـي طلـب الحكومة على العمالة.

وأبرزت الدراسة أن تخلي الحكومة وإضعاف دورها ومسئولياتها تجاه الخدمات العامـة يزيد من خطورة العولمة. وما تؤدى إليه برامج التكيف الهيكلي ورفـع الـدعم عـن السـلع والخدمات الأساسية من مخاطر على شبكة الضمان الاجتماعي برفع تكاليف المعيشة علـى ذوى الدخول المحدودة في الدول النامية.

ولمواجهة انعكاسات العولمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية، اقتـرح الباحـث بعـض التوصيات، من بينها أن يكون المفهوم العالمي مدخلنا عندما نخطط لنظامنا التعليمـي، والأخـذ بالفكر التربوي الذي يهدف إلى تحقيق التعليم للإتقان، والنظر إلى التدريب كأداة لتعزيز القـدرة التنافسية في ظل التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة وعولمة الأسواق، والاسـتعداد لمـا سـيحمله المستقبل من احتياجات تدريبية جديدة في المملكة تساير التقدم التكنولوجي المتسارع.

وتضمنت التوصيات ضرورة أن تظل الحكومة حارسة للصالح العام، وأن تستمر في تحمل مسؤولياتها تجاه الخدمات العامة، ومن أهمها الخدمات التعليمية والصحية. وأن تركز على رفـع معدل النمو الاقتصادي باعتباره المحرك الأول من أجل خلق فرص عمل. وأن يعطـى لوظيفـة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية قصوى لمواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمجتمع ومنظماته.

دراسة محمد مصطفي عبد الجواد عمران، بعنوان «أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق علـى قطـاع البنـوك التجاريـة المصرية»، (عمران، ١٩٩٦م)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود علاقة بين مناخ تنمية الموارد البشـرية وجـودة عملية تنمية الموارد البشرية، وتحديد مدى جودة عملية تنمية الموارد البشرية، والتعرف على مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي الخاص بتنمية الموارد البشرية فـي البنـوك التجاريـة

المصرية، وكذلك المقارنة بين مستوى الإدارة ومستوى المرؤوسين من حيث مـدى جـودة عملية تنمية الموارد البشرية المتوافرة لكل منها ومدى إدراك كل مـن المجمـوعتين لتـوافر عناصر المناخ التنظيمي لتنمية الموارد البشرية، وتم التركيز على عينة مختارة من المسؤولين المتخصصين في كافة أنواع الخدمات البنكية والإدارات المساعدة وذلك بـالفروع الرئيسـية بالبنوك.

وقد خاص الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:١- يؤدى توافر منـاخ تنظيمـي مناسب لتنمية الموارد البشرية إلى تحقيق جودة عملية تنمية الموارد البشرية، ٢- إن تشـجيع الإدارة للأفراد على التمسك بالقيم والمبادئ الجيدة وتنمية ذلك بداخلهم يؤدى إلى جودة عملية تنمية الموارد البشرية، تتمتع البنوك التجارية المصرية بجودة عملية تنمية الموارد البشرية بها بصفة عامة، ٤- يوجد انخفاض في درجة استفادة الأفراد من أنظمة تقييم الأداء المتبعة داخل البنوك مع انخفاض مساهمة نظام التغذية العكسية في تعليم الأفراد ومن ثم تنميتهم، ٥- يتمتع مستوى الإدارة العليا بجودة عملية تنمية الموارد البشرية بشكل يفوق المستويات الأقـل ممـا يعكس مدى اهتمام البنوك التجارية بتطوير وتنمية القيادات على حسـاب المرؤوسـين، ٦- يتوافر في البنوك التجارية المصرية مناخ تنظيمي مناسب لتطوير وتنمية المـوارد البشـرية بصفة عامة، إلا أنه تتميز البنوك التجارية الخاصة والمشتركة عن بنوك القطاع العام التجارية في ذلك الشأن.

دراسة سهيلة محمد عباس، بعنوان «علاقة رأس المـال الفكـري وإدارة الجـودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح»، (عباس، ٢٠٠٤م)

هدفت الدراسة إلى تحليل مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشـري ورأس المال الهيكلي، ورأي مال العملاء) وإيجاد العلاقة بين هذه المكونات من جهـة وتطبيقـات هـذه العلاقة بمكوناتها الرئيسة من جهة أخرى ليسهل على المنظمات المعاصرة إدارة رأسمالها الفكري الذي يساهم في نجاح جهود الجودة وتحقيق الفاعلية التنظيمية من خـلال الأسـس والمقومـات المرتبطة بالنموذج المقترح.

واعتمدت الدراسة لتحقيق أهدافها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها علاقة بـرأس المال الفكري في المنظمة، وهي (مبدأ عمل الفريق، والتحسـينات المسـتمرة، ومبـدأ رضـاء العملاء). كما استعرضت مكونات رأس المال الفكري كما أوردها (سـتيورات) Stewart وهـي

(رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء)، وربطت ذلك بالأسس المطلوبة لتحقيق التميز والتفوق المعرفي، وهي التنسيق والنقل المعرفي والثقافي، والتعاون، والمشاركة في تدعيم المعايير والأسس المناسبة لإيجاد وقياس المعرفة، والمراجعة الدورية للأداء.

وخلصت الدراسة إلى أن صياغة النموذج المقترح يعتمد على أنه توجد علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، حيث تعتمد هذه العلاقة على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، كما يمكن تدعيم ورفع قيمة راس المال الفكري من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً) دراسات عن صندوق تنمية الموارد البشرية

دراسة بندر محمد عبد الله العودة، بعنوان «مدى فاعلية صندوق تنمية الموارد البشرية في دعم توطين الوظائف وانعكاساتها الأمنية»، (العودة، ٢٠٠٣م)

ركّزت الدراسة على التعرف على مدى فاعلية صندوق تنمية الموارد البشرية في دعم توطين الوظائف وخاصة وظائف القطاع الخاص والانعكاسات الأمنية لذلك، وقد استهدفت التعرف على مدى وضوح سياسة وأهداف وإجراءات الصندوق للقطاع الخاص، والتعرف على مدى إسهام سياسة الصندوق في الجانب التدريبي في دعم التوطين، والتعرف على مدى إسهام علاقات الصندوق الحالية مع معاهد ومراكز التدريب الخاصة في دعم التوطين، وكذلك التعرف على الانعكاسات الأمنية لعملية توطين الوظائف. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المكتبي والميداني. وقد تم جمع البيانات من ثلاث فئات وهي:- المسؤولون بالشركات السعودية، المسؤولون بالمعاهد التدريبية، والضباط العاملون بشرطة منطقة الرياض.

وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة من أهمها ما يلي:

١- إن نشاطات الصندوق ووسائله الحالية تمثّل عاملاً مساعداً في توطين الوظائف وأن أهداف الصندوق واضحة ومعروفة للقطاع الخاص،

٢- يوجد تقصير من جانب الصندوق في حصر الاحتياجات التدريبية المستقبلية في القطاع الخاص،

٣- الصندوق لا يهتم برفع مستويات التدريب في المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة،

٤- لا توجد علاقات تنسيقية مع معاهد ومراكز التدريب الخاصة لدعم عملية التـوطين، ولا توجد اجتماعات دورية للتنسيق مع المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة،

٥- إن زيادة العمالة الوافدة تفرض عبء إضافي على الأجهزة الأمنية،

٦- وإن البطالة سبب رئيسي لارتكاب الجرائم.

(**ثالثاً**) **دراسات حول التخطيط الاستراتيجي**:

دراسة عبد العزيز عبد التواب هاشم، بعنوان «إدارة وتخطيط المـوارد البشـرية، دراسة تطبيقية» (هاشم، ٢٠٠٥م، ص٣٧٩-٤٥٤)

استهدفت هذه الدراسة تقويم (١١٨) شركة مصرية للتعرف على واقع ممارسـات إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات المصرية، ودراسة العلاقة بين وجود تخطيط للموارد البشرية والإنتاجية ومعدل دوران العمالة، وذلك من خلال الدراسة والإجابة على السؤال التالي «مدى تطور وظيفتي إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات المصرية محل الدراسـة، بما يتمشى مع متطلبات الظروف التنافسية الحالية التي تواجهها هذه المنظمات؟.

وقد اعتمدت الدراسة على اختبار صحة فرضين أساسيين حيث يـنص الفـرض الأول على أنه من المتوقع أن تكون ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسـة تركز على الدور التشغيلي (الوظائف التقليدية) ولم تتحول إلى التوجه الاستراتيجي بالرغم من التحولات التي أصبحت تواجهها هذه المنظمات في بيئة العمل، وقد أشارت النتائج فيما يتعلق بهذا الفرض إلى أن المنظمات محل الدراسة لازالت تمارس وظيفة الموارد البشرية بشـكلها التقليدي (شئون العاملين) بالرغم من تحول المسمى في بعض منها إلى إدارة الموارد البشرية.

تناول هذا الفرض على مدى وجود مفهوم متكامل لتخطـيط المـوارد البشـرية فـي المنظمات محل الدراسة، ومدى استفادة هذه المنظمات عمليا من تخطيط الموارد البشرية وأثره على إنتاجية الفرد ومعدل دوران العمل. وأظهرت النتائج عدم وجود تخطيط للموارد البشرية بالمفهوم الصحيح، حيث اقتصرت الممارسة على مجرد إعداد الموازنة السنوية للعمالة. كمـا جاءت النتائج العملية مخالفة للافتراض المنطقي بأن وجود تخطيط الموارد البشرية يؤدى إلى زيادة إنتاجية الفرد، حيث انعدمت العلاقة بين المتغيرين، وهذا يعنى أن وجود تخطيط للموارد

البشرية لا يعنى بالضرورة زيادة في الإنتاجية. وفيما يخص معدل دوران العمل أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة ولكنها معنوية مما يعنى أن ممارسة المنظمات محل الدراسة لتخطيط الموارد البشرية بشكله المحدود يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل.

دراسة مؤيد السالم وفايز النجار (السالم والنجار، ٢٠٠٢م)، بعنوان "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظ إربد"

ركزت الدراسة على استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، إضافة إلى التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، فتم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (٩٦) مديراً، يمثلون (٩٦) منظمة من مجتمع يضم (٣٢٧) منظمة صناعية صغيرة في محافظة أربد- بالأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إن (٣٧.٥%) فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

٢- إن المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة أربد لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة.

٣- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمدير، ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٤- إن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة)، لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.

٥- توجد فروقات معنوية دالة إحصائياً في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

(٢-١٩) تعقيب حول الدراسات السابقة

لقد حقق استطلاع الباحث للدراسات السابقة عدد من الاستفادات انعكست علـى تنـاول الباحث لموضوع بحثه وتنفيذ خطواته المنهجية إلى جانب التوصل إلى عدد من الملاحظـات وذلك كما يلي:

١- إن التعرف على المشكلات التي ركزت الدراسات على بحثها والتساؤلات أو الفرضيات والمتغيرات المستقلة والتابعة، إلى جانب محددات البحوث ومجالاتها التطبيقية.. قد أفاد الباحث في تحديد مجالات التركيز والتساؤلات والمتغيرات تجنبها للتكرار.

٢- اطلع الباحث على الأساليب المختلفة المتبعة في تنفيذ البحوث من خلال التعرف علـى المنهجيات المختلفة المتبعة ومصادر الحصول على البيانات الثانوية والأولية وأسـاليب الحصول عليها وخطوات ضبط أدوات البحث وأساليب التحليل الإحصائي المسـتخدمة، وقد حقق ذلك للباحث معرفة جهود غيره من الباحثين في المجال حيث راعى الإيجابيات وتجنب السلبيات عند إجرائه لهذا البحث.

٣- استفاد الباحث مما تم التوصل إليه من نتائج وما تم اقتراحه من توصيات وآليات لتطبيقها وكذلك ما اقترحه من دراسات مستقبلية، وكذلك استفاد من رصد بعض المراجع العلمية التي تم استخدامها في هذا البحث.

٤- لاحظ الباحث المحدودية الكبيرة في الدراسات الميدانية المحكمة عن صـندوق تنميـة الموارد البشرية بالرغم من أهمية الصندوق الكبيرة على المستوى الوطني فـي تنميـة الموارد البشرية وفي توطين الوظائف بالقطاع الخاص.

٥- لوحظ وفرة الكتابات في موضوع تنمية الموارد البشرية باللغـة الإنجليزيـة وربطهـا بالمتغيرات العالمية المؤثرة على المستوى الوطني والمستوى المؤسسـي فـي إطـار اقتصاديات المعرفة وأهمية رأس المال البشرى الفكري في مجتمعات المعرفة، وذلك في مقابل نقص شديد في مجال ذلك من دراسات ومراجع باللغة العربية.

٦- إن موضوع هذا البحث والمتغيرات التي تناولها والأساليب المتبعة تختلف عن ما سبقتها من أبحاث ودراسات، فلا يمثل البحث تكراراً لها، وذلك وفقاً لعلم الباحث.

الفصـل الثالــث

التصميم والإجراءات المنهجية للبحث

الفصل الثالث
التصميم والإجراءات المنهجية للبحث

(٣-١) مقدمة الفصل

خصص الباحث هذا الفصل لتناول تصميم البحث والإجراءات المنهجية لتنفيذه، ويتضمن ذلك تحديد منهج البحث ثم الإطار والنموذج العام للبحث حيث يوضح الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية (مجتمع وعينة البحث) ثم الدراسة الاستراتيجية الخاصة بالتصور المستقبلي لصندوق تنمية الموارد البشرية، ثم يوضح أداه جمع البيانات وكيفية التأكيد على صدقها وثباتها والقيام بعملية جمع البيانات الميدانية ثم إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي تم استخدامها، وأخيراً التحليل الوصفي لكل من البيانات الأساسية للشركات المشاركة في البحث والبيانات الديموغرافية للمستجيبين من مسؤوليها.

(٣-٢) تصميم عملية تنفيذ البحث

تضم مرحلة تصميم عملية تنفيذ البحث تصوراً يوضح المنهج المتبع وكيفية إجراء البحث واستكمال الجوانب المكتبية والدراسة الميدانية والإجابة على تساؤلات البحث إلى جانب إجراء الدراسة الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك تحديد أدوات جمع البيانات الأولية وأساليب التحليل الإحصائي المقترحة.

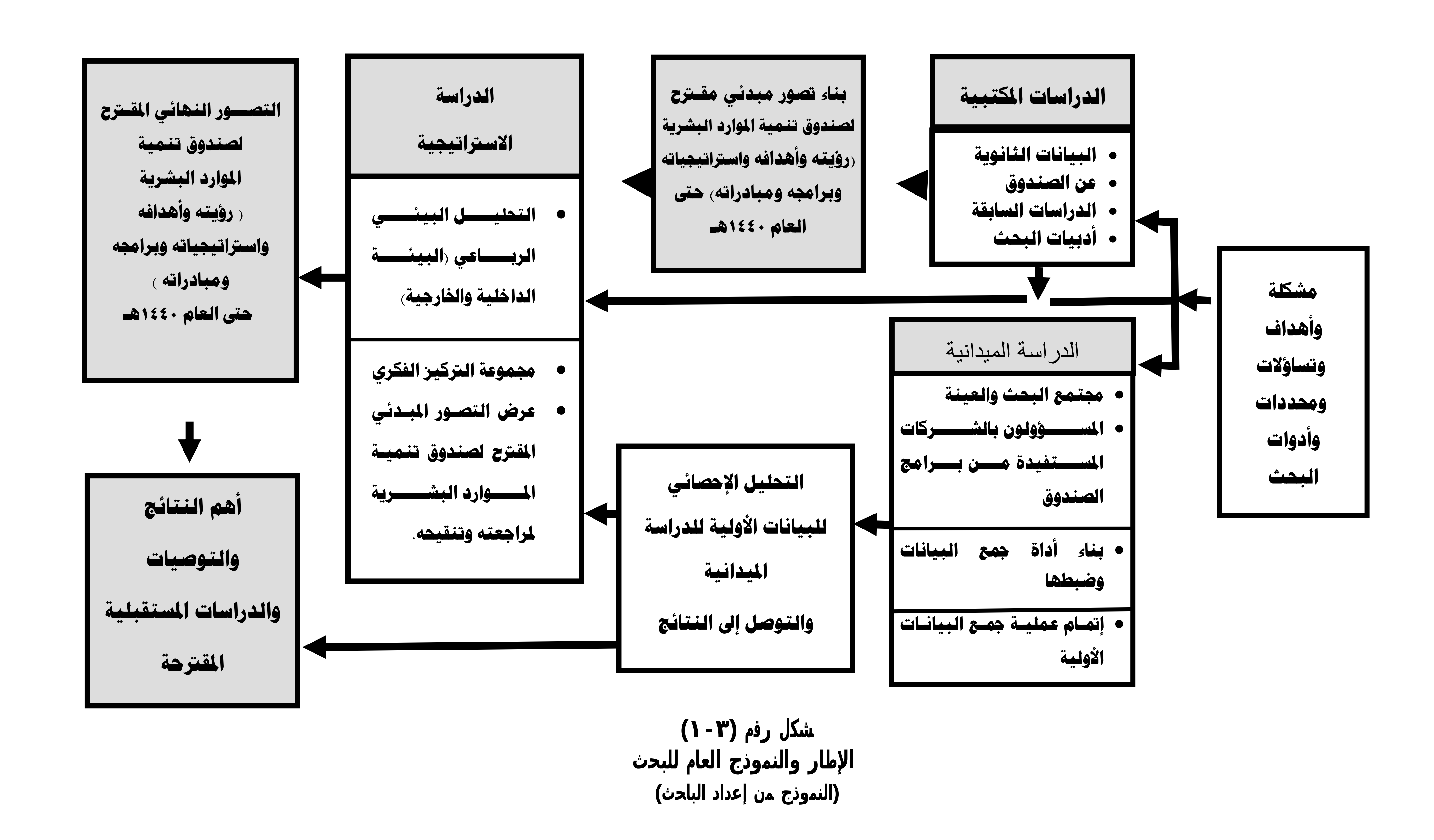
(٣-٢-١) المنهج المتبع في البحث

وفقاً لصالح العساف يقصد بمنهج البحث الطريق المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (العساف، ١٤٠٩هـ-١٩٨٩م). وفي إطار طبيعة موضوع ومشكلة البحث الحالي وأهدافه فإن الباحث قد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستراتيجي المستقبلي لمناسبتها للبحث.

وفي هذا الإطار يشير عبيدات وآخرون إلى أن المنهج أو الأسلوب الوصفي يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو شيء ما أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي تدرس وتحديد الوضع الحالي لها، وكذلك التعرف على جوانب القوة والضعف فيها وذلك من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات وآخرون، ١٩٩٧م، ص٢٣٣).

(٣-٢-٢) الإطار والنموذج العام للبحث

وفقاً لتصور الباحث وتوجهه لإجراء البحث فإنه تم تناول ثلاث أبعاد وهي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية والدراسة الاستراتيجية، ويوضح الشكل رقم (٣-١) الإطار والنموذج العام للبحث الذي يضم هذه الأبعاد.



شكل رقم (٣-١)

الإطار والنموذج العام للبحث

(النموذج من إعداد الباحث)

(٣-٣) الدراسة المكتبية

تتضمن الدراسة المكتبية الحصول على البيانات الثانوية من مختلف المصادر لاستعراض الدراسات السابقة ولإعداد أدبيات البحث المختلفة، ولتحقيق ذلك قام الباحث بعمل مسح بعدد من المكتبات الجامعية إلى جانب إجراء عدة زيارات لصندوق تنمية الموارد البشرية بالرياض، وقد حصل الباحث على عدد كبير من المراجع والمقالات العلمية وبحوث ودراسات المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بموضوع البحث، وحصل على أحدث تقارير صندوق تنمية الموارد البشرية، وخطط التنمية وخاصة السادسة والسابعة والثامنة، إلى جانب عدد من الرسائل العلمية، وقد استفاد الباحث من الدخول المكثف على الانترنت وبصورة خاصة قاعدة بيانات ABI/INFORM Global وهي قاعدة متخصصة في المقالات والأبحاث العلمية المنشورة في مجلادات الإدارة المتخصصة، إلى جانب الرجوع إلى الرسائل العلمية الخارجية من الموقع الخاص بالرسائل العلمية UMI Dissertations.

(٣-٤) الدراسة الميدانية (مجتمع وعينة البحث)

في إطار تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته ومتغيراته ومحدداته وأهدافه، قام الباحث بتحديد مصادر الحصول على بيانات الميدانية حيث قصر ذلك على المستفيدين من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية من الشركات بمنطقة مكة المكرمة.

وقد بلغ عدد الشركات المستفيدة بمنطقة مكة المكرمة لأربع سنوات خلال الفترة من ١٤٢٤/١٤٢٣هـ وإلى ١٤٢٧/١٤٢٦هـ (٢٦٤) شركة كما يوضحها الجدول رقم(٣-١).

جدول رقم (٣-١)

أعداد الشركات المستفيدة من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية بمنطقة مكة المكرمة في الفترة ١٤٢٤/١٤٢٣هـ -١٤٢٧/١٤٢٦هـ *

السنة	عدد المنشآت المستفيدة
١٤٢٣-١٤٢٤هـ	٤٦
١٤٢٤-١٤٢٥هـ	٣٨
١٤٢٥-١٤٢٦هـ	١٢١
١٤٢٦-١٤٢٧هـ	٥٩
المجموعة	٢٦٤

*** الجدول من إعداد الباحث وفقاً لبيانات صندوق تنمية الموارد البشرية.**

وفي إطار محدودية أعداد الشركات المستفيدة من برامج الدعم بصندوق تنميـة المـوارد البشرية بمنطقة مكة المكرمة حدد الباحث حجم عينة بحثه بنصف عدد أفـراد مجتمعـة مـن الشركات المستفيدة، ليكون عدد أفراد العينة (١٣٢) فرد، على أن يتم الحصول على البيانـات الأولية المطلوبة بشكل عشوائي من قائمة الشركات الإجمالية المستفيدة والتـي قـدمها فـرع صندوق تنمية الموارد البشرية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك من مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالشركات المشاركة أو ذوى الإختصاص بالتعامل مع الصندوق بتلك الشركات.

(٥-٣) الدراسة الاستراتيجية

لقد قام الباحث بالدراسة الاستراتيجية لصندوق تنمية الموارد البشرية كإسهام منه لتكـوين تصور مبدئي مستقبلي للصندوق في إطار المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية، ويتضمن ذلك القيام بالتحليل الرباعي البيئـي* (SWOT) وتحديـد رؤيـة ورسـالة الصـندوق والأهـداف الاستراتيجية والاستراتيجيات المستقبلية ثم تحديد البرامج والمبادرات لتنفيذ الاستراتيجيات.

ونظراً لحرص الباحث على وضع تصور مستقبلي لمهام واستراتيجيات صـندوق تنميـة الموارد البشرية ليمثل إضافة ذات فائدة لهذا البحث، فقد استخدم الباحـث أسـلوب مجموعـة التركيز الفكري Focus Group وذلك لاستكمال توفير بيانات ميدانية إضافية وكـذلك عـرض التصور المبدئي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية حتى العام ١٤٤٠هـ ملحق رقـم(٤) وذلك بمشاركة ممثلين للأطراف المعنية الداخلية والخارجية لصندوق تنمية المـوارد البشـرية وكذلك عدد من الخبراء ذوي المعرفة والاهتمام بأعمال الصندوق، وذلك للتوصل إلى مراجعة وتنقيح التصور المستقبلي ووضعه في صورته النهائية.

ولقد تعاونت الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة مع جامعة أم القـرى فـي تنظـيم مجموعة التركيز الفكري، حيث عقدت المجموعة في ١٤٢٨/٧/٣هـ الموافـق ٢٠٠٧/٧/١٧م بمكة المكرمة وذلك بعنوان **«التواصل الفكرى حـول أدوار وأداء صـندوق تنميـة المـوارد البشرية»** وذلك تحت شعار **«تنمية الموارد البشرية السعودية من أجل مجتمع منـتج».** وقـد كان الاهتمام بالحضور كبيراً حيث بلغ (٢١) من العاملين وذوى الخبرة بأنشطة صندوق تنمية

---

* Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats

الموارد البشرية وبرامج الدعم التي يقوم بها، ويضم الملحق رقم(٣) بهذا البحث قائمة تضم أسماء الحضور، وقد عرض عليهم وفقاً لبرنامج مجموعة التركيز الفكري التصور المبدئي المقترح المشار إليه حيث تم مراجعته وتبادل الرأي حول مختلف نقاطه لتكوين تصور نهائي عن مقترح التوجه المستقبلي لصندوق تنمية الموارد البشرية حتى العام ١٤٤٠هـ.

(٣-٦) أداة جمع البيانات وضبطها

حرص الباحث عند تحديده لأداة البحث على الاستفادة من الإرشادات الخاصة باختيار وسيلة أو وسائل جمع البيانات الأولية كما جاءت في العديد من مراجع وكتب البحث العلمي، ففي إطار هذا البحث ووفقاً لتساؤلات البحث ومنهج البحث وطبيعة أفراد مجتمع البحث تم تحديد أسلوب المقابلة الشخصية المقننة أي استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع الاستبانة معاً، وفي هذا الإطار قام الباحث بإعداد استبانه موجهة إلى مسؤولي الموارد البشرية بالشركات المستفيدة أو من ذوى الاختصاص بالتعامل مع الصندوق، وقد حرص الباحث على حسن تصميم الاستبانة ومراجعتها للتأكد من صدق محتواها وتوافر عنصر الثبات بها وذلك حتى تتوافر القناعة والثقة بأن الأداة ملائمة ومناسبة لقياس الموضوع الذي صممت من أجله. وقد استخدم الباحث في بناء الاستبانة مقياس ليكرت Likert Scales الخماسي الأوزان حيث استخدم نمط الأسئلة المغلقة لتكون أكثر تحديداً وتتيح سهولة تعبئته من جانب أفراد عينة البحث، كما أنه يتمتع بمزايا أخرى وهي السهولة في تفريغ بياناتها تمهيداً لتحليليها، وإلى جانب الأسئلة المغلقة أضاف الباحث سؤالاً مفتوحاً من أجل مزيد من الآراء والاتجاهات والمقترحات.

(٣-٦-١) صدق الاستبانة

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها أولاً على عينة مصغرة من أفراد عينة البحث ثم ثانياً على عدد من المحكمين ثم ثالثا التعرف على الصدق مشتقاً من معامل الثبات الذي تم التوصل إليه.

فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة في صورتها المبدئية على عينـة عشـوائية اسـتطلاعية مصغرة عددها (٣٠) فرد شملت المسؤولين عن الموارد البشرية بالشركات المستفيدة من برامج دعم صندوق تنمية الموارد البشرية، وذلك للتعرف على ملاحظاتهم فيمـا يتعلـق بمتغيـرات وعبارات الاستبانة وتغطيتها لكافة الجوانب المرتبطة ببرامج الصندوق وإجراءاته مـن خـلال تجربة الاستفادة منها، وكذلك الصياغة والوضوح والحاجة إلى إجراء إضافات أو حذف بعض كلمات أو عبارات الاستبانة، وفي إطار ذلك تم تعديل الاستبانة ليتم اعتبارها كأساس للخطـوة الثانية لتحقيق الصدق وهى عملية التحكيم والتي يطلق عليهـا صـدق المحكمـين Trustees Validity وذلك كما أشار ذوقان عبيدات وآخرون (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٢م، ص٢٢٤).

وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد (١٧) من محكم هم أساساً من كليـة التربيـة جامعة أم القرى ثم الكلية التقنية بمكة المكرمة وجامعة الطائف والتنظـيم الـوطني للتـدريب المشترك (فرع مكة المكرمة) والغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة وغيرها من الجهـات. ويضم الملحق رقم(١) قائمة بأسماء المحكمين. وتم تطوير الاستبانة مع إجراء بعض التعـديل على تساؤلات الاستبانة ليتحقق التوافق المطلوب بينها وذلك على ضوء ما ورد من ملاحظات. ولا شك أن هذا الإجراء قد أفاد الباحث بشكل كبير في ضبط الاستبانة وكتابتها بشكلها النهـائي مما وفر للباحث الثقة في صدق الاستبانة أى أنه يمكن استخدامها لقياس ما صممت من أجله.

وإضافة إلى ذلك وعلى ضوء التعرف على قيمة معامل الثبات باستخدام كل مـن معامـل الفاكرونباخ ومعامل جتمان للتجزئة لنصفيةّ تبين وجود ثبات مرتفع لإجمالي متغيرات الاستبانة وكل من هذه المتغيرات على حده، وعليه تبين وجود معامل صدق ذاتي وهو صـدق محتـوى مرتفع كما يوضحه الجدولين رقم(٣-٢)، (٣-٣) وذلك يعتمد على مبـدأ إحصـائي وهـو أن الاستبانة التي تتمتع بمعامل ثبات مرتفع يكون لديها معامل صدق مرتفع والعكس صحيح.

(٣-٦-٢) ثبات متغيرات الاستبانة:

١) ثبات وصدق المقياس بأستخدام معامل الفاكرونباخ Cronbach's Alpha:

قام الباحث باستخدام معامـل الثبـات الفاكرونبـاخ Cronbach's Alpha، لقيـاس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين من بيانات الجـدول رقـم(٣-٢) أن معامـل الفاكرونباخ لإجمالي متغيرات البحث المستقلة والتابعة قد بلغ (٠.٩٦٢) مما يـدل علـى الثبات المرتفع لأداه الدراسة، الأمر الذي انعكس أثرة على الصـدق الـذاتي حيـث بلـغ (٠.٩٨٠٨)، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى متغيرات الدراسة في كل مـن: البـرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، الآثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته، بمعاملات ثبات (٠.٩٤٣)، (٠.٩٤٣)، (٠.٩٣٤) على الترتيب، بينما سجل أقل ثبات نسبى لمحتوى متغيرات الدراسة بين كل من، كفاءة بـرامج الصندوق وإجراءاته، برامج الدعم وأولوياتها، تسويق خدمات الصـندوق، بمعـاملات ثبـات (٠.٨٣٧) ، (٠.٨٤٥) ، (٠.٨٥٣) على الترتيب.

جدول رقم (٣-٢)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الاستبانة باستخدام معامل الفاكرونباخ

م	المحـــــــور	معامـل الثبـات	معامل الصدق الذاتي
١	تسويق خدمات الصندوق	٠.٨٥٣	٠.٩٢٣٦
٢	برامج الدعم وأولوياتها	٠.٨٤٥	٠.٩١٩٢
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	٠.٩٤٣	٠.٩٧١١
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	٠.٨٦٤	٠.٩٢٩٥
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	٠.٩٤٣	٠.٩٧١١
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	٠.٨٨٦	٠.٩٤١٣
٧	التسرب من التدريب والعمل	٠.٨٩٣	٠.٩٤٥٠
٨	جودة برامج الصندوق وإجراءاته	٠.٨٣٧	٠.٩١٤٩
٩	الآثار المتوقعة لتحقيق الجودة ببرامج الصندوق وإجراءاته	٠.٩٣٤	٠.٩٦٦٤
إجمالي متغيرات البحث		٠.٩٦٢	٠.٩٨٠٨

٢) ثبات وصدق المقياس باستخدام معامل التجزئة النصفية لجتمان Guttmann

قام الباحث باستخدام معامل التجزئة النصفية لجتمـان Guttmann، لقيـاس ثبـات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي متغيرات البحث المسـتقلة والتابعة للعبارات الفردية قد بلغ (٠.٩٦٥٠)، مقارنة بقيمته بالعبارات الزوجية حيث بلـغ (٠.٨٨٥٠)، ما يدل على الثبات المرتفع لإستبانة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره علـى الصدق الذاتي حيث بلغ (٠.٩٨٢٣) للعبارات الفردية مقابل (٠.٩٤٠٧) للعبارات الزوجية، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى متغيرات الدراسة في كل من: البرامج التدريبيـة التـي يمولها الصندوق، الآثار المتوقعة لتحقيق جودة بـرامج الصـندوق وإجراءاتـه، متابعـة الصندوق للجهات المستفيدة، بمعاملات ثبات (٠.٩١٩٧)، (٠.٨٨٥٧)، (٠.٨٧٩٢) علـى الترتيب، بينما سجل أقل ثبات نسبى لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل مـن، جـودة بـرامج الصندوق وإجراءاته، التسرب من التدريب والعمل، صعوبات ومعوقات تحقيق الاسـتفادة من خدمات الصندوق، بمعاملات ثبات (٠.٦٥٢٠)، (٠.٨٢٢٩)، (٠.٨٣٥٩) على الترتيب وذلك كما يوضحه الجدول رقم(٣-٣).

جدول رقم (٣-٣)

معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الاستبانة باستخدام

معامل التجزئة النصفية لجتمانGuttmann

م	المتغيـــرات	العبارات الفردية		العبارات الزوجية	
		معامل الثبات	الصدق الذاتي	معامل الثبات	الصدق الذاتـي
١	تسويق خدمات الصندوق	٠.٧٧٨٠	٠.٨٨٢٠	٠.٧٨٧١	٠.٨٨٧٢
٢	برامج الدعم وأولوياتها	٠.٨٦٠٤	٠.٩٢٧٦	٠.٨٦١٤	٠.٩٢٨١
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	٠.٩١٩٧	٠.٩٥٩٠	٠.٩١٩٧	٠.٩٥٩٠
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	٠.٨٥٩٤	٠.٩٢٧٠	٠.٨٦٤٧	٠.٩٢٩٩
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	٠.٨٧٩٢	٠.٩٣٧٧	٠.٩١٥٥	٠.٩٥٦٨
٦	صعوبات ومعوقات تحقيـق الاسـتفادة مـن خدمات الصندوق	٠.٨٣٥٩	٠.٩١٤٣	٠.٨٣٧٢	٠.٩١٥٠
٧	التسرب من التدريب والعمل	٠.٨٢٢٩	٠.٩٠٧١	٠.٨٢٣٤	٠.٩٠٧٤
٨	جودة برامج الصندوق وإجراءاته	٠.٦٥٢٠	٠.٨٠٧٥	٠.٦٥٥٠	٠.٨٠٩٣
٩	الآثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته	٠.٨٨٥٧	٠.٩٤١١	٠.٨٨٦٧	٠.٩٤١٦
إجمالي متغيرات البحث		**٠.٩٦٥٠**	**٠.٩٨٢٣**	**٠.٨٨٥٠**	**٠.٩٤٠٧**

وفي إطار ما سبق تم التأكد من الاستبانة كمقياس جيد وأداه مناسبة لجمع البيانات الأولية للبحث من خلال مختلف مراحل التأكد من صدق المحتوى وكذلك استخدام معـاملين وهمـا الفاكرونباخ ومعامل التجزئة النصفية لجتمان للتأكد من معامل الثبات بها، وعليه فقـد انتقـل الباحث إلى المرحلة التالية من بحثه وهى مرحلة جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة فـي صورتها النهائية بالملحق رقم (٢) من البحث.

(٣-٧) عملية جمع البيانات الأولية

نظراً لقناعة الباحث بضبط الاستبانة وتوافر درجة عالية من معاملات الصدق والثبات، فقد قام الباحث بتوزيع (١٣٢) استبانة عشوائياً على المسؤولين بالشركات المستفيدة من برامج الدعم بصندوق تنمية الموارد البشرية وذلك في الإطار الجغرافي التطبيقي للبحث وهى منطقة مكة المكرمة وذلك بكل من مكة المكرمة - محافظة جدة - الطائف وذلـك وفقـاً لقائمـة الشركات التي حصل عليها الباحث من صندوق تنمية الموارد البشرية، وقد استمرت عمليـة جمع البيانات ما يقرب من شهرين شملت عدة متابعات حتى بلغ عدد الاستبانات المستوفاة إلى (١١٠) استبانه من إجمالي (١١٣) استبانه، ويرجع ارتفاع نسبة الاستبانات الصـحيحة إلـى اتباع الباحث لأسلوب المقابلة المقننة Structured Interview أي إجراء المقابلة مـع أفـراد العينة باستخدام الاستبانة كلما أمكن ذلك. وقد بلغت نسبه الاستجابات الصحيحة (٨٣%) مـن حجم العينة المستهدفة (٤١%) من حجم المجتمع. وفي ضوء ذلك قام الباحث بالمرحلة التالية في دراسته، وهى ترميز البيانات وإدخالها وإجراء التحليل الإحصائي.

(٣-٨) أساليب التحليل الإحصائي والإجراءات المستخدمة

اتبع الباحث الإجراءات التالية:

أ- مرحلة إدخال ومعالجة البيانات:

قام الباحث بمراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة، ثم قام بتكويد (ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقـاً لبرنـامج الحزمـة الإحصـائية للعلـوم الاجتماعيـة Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وفي إطار ذلك تم تحديد المتغيرات التالية وفقاً للشكل (٣-٢).

أولاً: المتغيرات الأساسية والديموجرافية: وتنقسم إلى:

١. متغيرات أساسية متعلقة بسمات وخصائص الشركات: وتشمل كل من :

- رأس مال الشركة.
- عدد العاملين بالشركة.
- مجال النشاط.
- الشكل القانوني للشركة.
- عدد السنوات منذ بدء نشاط الشركة.

٢. متغيرات ديموجرافية متعلقة بسمات وخصائص المستجيبين: وتشمل كل من:

- العمـــر.
- المؤهل الدراسي.
- التخصص في المؤهل الدراسي.
- الخبرة الوظيفية في مجال العمل.

ثانياً: المتغيرات المستقلة (التساؤل الأول): وتشمل ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية، لكل من:

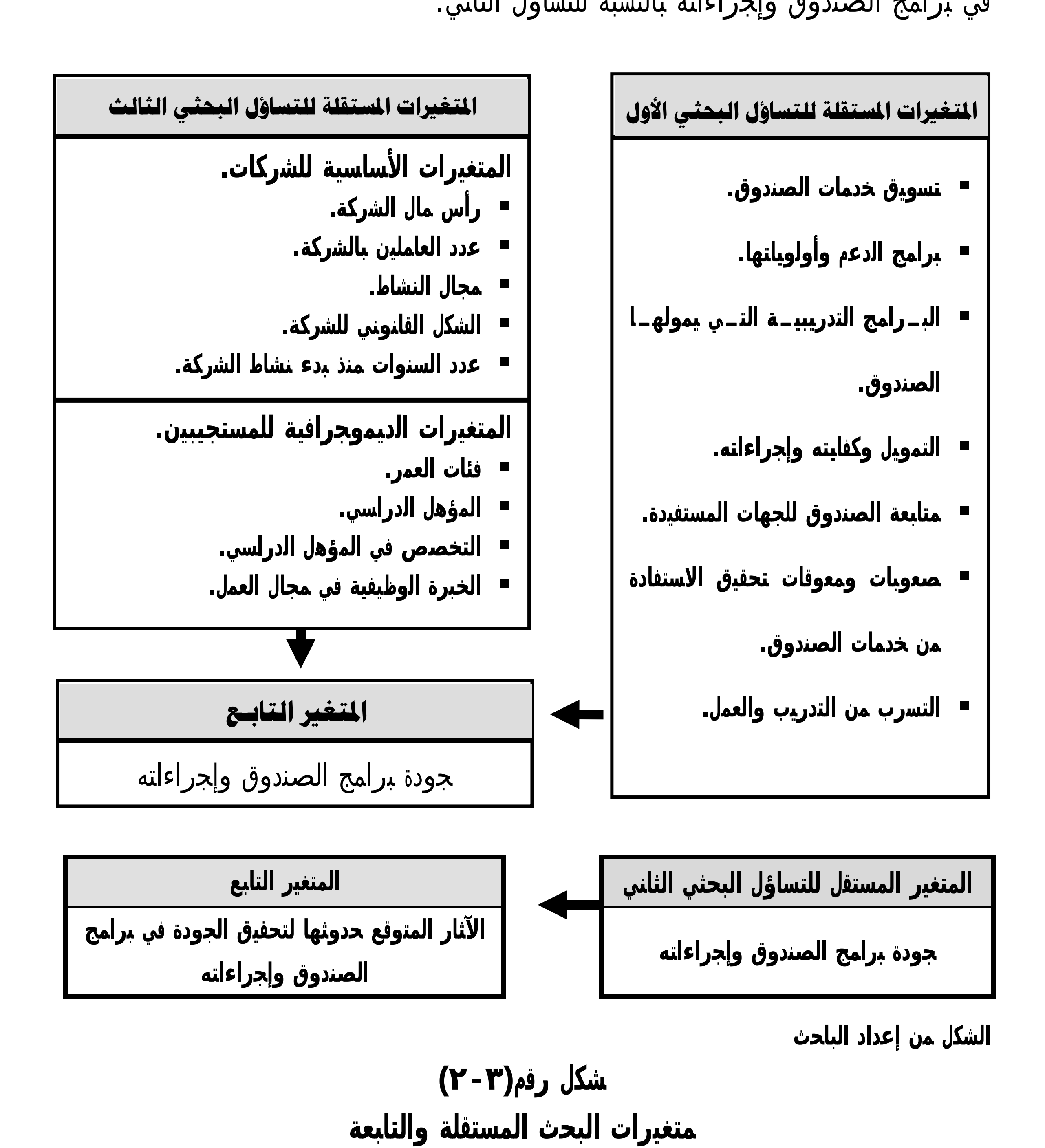
- تسويق خدمات الصندوق.
- برامج الدعم وأولوياتها.
- البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.
- التمويل وكفايته وإجراءاته
- متابعة الصندوق للجهات المستفيدة.
- صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق.
- التسرب من التدريب والعمل.

التساؤل الثاني:

- جودة برامج الصندوق وإجراءاته بالنسبة للتساؤل الثاني.

ثالثاً: المتغيرات التابعة: وتشمل متغير جودة برامج الصـندوق وإجراءاتـه للتسـاؤل الأول والثالث.

ومن جهة أخرى يتحول المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته إلى متغير مستقل ويكون المتغير التابع الذي يرتبط به هو الآثار المتوقع حدوثها لتحقيق الجودة في برامج الصندوق وإجراءاته بالنسبة للتساؤل الثاني.



الشكل من إعداد الباحث

شكل رقم(٣-٢)

متغيرات البحث المستقلة والتابعة

حدد الباحث الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات الأولية، وقد استفاد من استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي:

١- الإحصاء الوصفي: ويشمل كل من التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً، وتشتمل الأساليب التي استخدامها على ما يلي:-

٢- معامل الثبات ألفاكر ونباخ Alpha Chronbach ومعامل جتمان للتجزئة النصفية Guttman Split-half : وذلك للتأكد من توافر الثبات والصدق الذاتي بأداة الدراسة.

٣- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman): وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

٤- أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التدريجي Simple & Stepwise Multiple linear Regression : وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٥- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way Analysis of Variance (ANOVA): لتحديد مدى وجود اختلافات بين المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمستجيبين، وتأثير المتغيرات الأساسية للشركات وذلك نحو المتغير التابع للبحث.

٦- أسلوب شيفيه Shefeé.

(٣-٩) توصيف عينة البحث:

توصل الباحث إلى تحديد بعض سمات أفراد عينة البحث باستخدام الإحصاء الوصفي كما سبق الإشارة إليه وذلك على النحو التالي:

(٣-٩-١) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الأساسية الخاصة بخصائص الشركات:

ويشمل ذلك الجداول أرقام (٣-٤) إلى (٣-٨)

أ) حسب رأس مال الشركة:

جدول رقم (٣-٤)

توزيع أفراد عينة البحث حسب رأس مال الشركة

م	فئات رأس مال الشركة	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من (١) مليون	٣٥	٣١.٨	١
٢	من (١) مليون –أقل من (٥) مليون	٢١	١٩.١	٤
٣	من (٥) مليون –أقل من (١٠) مليون	٢٢	٢٠	٣
٤	من (١٠) مليون –أقل من (٢٠) مليون	٩	٨.٢	٥
٥	من (٢٠) مليون فأكثر	٢٣	٢٠.٩	٢
	المجموع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-٤) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب رأس مال الشركة تشير إلى أن فئة رأس المال (أقل من (١) مليون) هي أكبر فئة بنسـبة (٣١.٨%) ويليهـا الفئة من ((٢٠) مليون فأكثر) بنسبة (٢٠.٩%) ثم الفئة من ((٥) مليون – أقل من (١٠) مليون) بنسبة (٢٠%) ، ثم الفئة من ((١) مليون – أقل من (٥) مليون) بنسبة (١٩.١%) ، وأخيراً فئة رأس المال من ((١٠) مليون – أقل من (٢٠) مليون) بنسبة (٨.٢%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث.

ب) حسب عدد العاملين بالشركة:

جدول رقم (٣-٥)

توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد العاملين بالشركة

م	عدد العاملين بالشركة	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من (٥٠) عامل	٤٥	٤٠.٩	١
٢	من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٢١	١٩.١	٣
٣	من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٢٠	١٨.٢	٤
٤	من (٢٠٠) عامل فأكثر	٢٤	٢١.٨	٢
	المجمـوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-٥) أن توزيع أفراد عينة البحث حسـب عـدد العـاملين بالشركة تشير إلى أن فئة عدد العاملين (أقل من (٥٠) عامل) هي أكبر فئة بنسبة (٤٠.٩%) ويليها الفئة من ((٢٠٠) عامل فأكثر) بنسبة (٢١.٨%) ثم الفئة من ((٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل) بنسبة (١٩.١%) ، وأخيراً فئة عدد العاملين من ((١٠٠) – أقل مـن (١٥٠) عامـل) بنسبة (١٨.٢%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث.

ج) حسب مجال النشاط:

جدول رقم (٣-٦)

توزيع أفراد عينة البحث حسب مجال النشاط

م	مجال النشاط	التكرار	%	الترتيب
١	تجاري	٥٩	٥٣.٦	١
٢	صناعي	١٩	١٧.٣	٢
٣	خدمي	١٩	١٧.٣	٢
٤	مشترك	١٣	١١.٨	٣
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-٦) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب مجـال النشـاط بالشركة تشير إلى أن المجال تجاري يحوز نسبة (٥٣.٦%)، ثم كل من المجال الصـناعي والخدمي بنسبة (١٧.٣%)، وأخيراً المجالات المشتركة بنسبة (١١.٨%) فقط من إجمـالي أفراد عينة البحث.

د) حسب الشكل القانوني :

جدول رقم (٣-٧)

توزيع أفراد عينة البحث حسب الشكل القانوني

م	الشكل القانوني	التكرار	%	الترتيب
١	شركة مساهمة	٢٠	١٨.٢	٣
٢	شركة مسئوولية محدودة	٢	١.٨	٦
٣	شركة توصية	٤	٣.٦	٤
٤	مؤسسة فردية	٣٨	٣٤.٥	٢
٥	شركة تضامن	٤٣	٣٩.١	١
٦	غير ذلك	٣	٢.٧	٥
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-٧) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب الشـكل القـانوني للشركة تشير إلى أن شركة التضامن تحوز نسبة (٣٩.١%) ، ثم المؤسسـات الفرديـة بنسبة (٣٤.٥%) ، ثم الشركات المساهمة بنسبة (١٨.٢%) ، ثم شركات التوصـية بنسـبة

(٣.٦%) ، ثم غير ذلك من التصـنيفات القانونيـة بنسـبة (٢.٧%) ، وأخيـراً شـركات المسئوولية المحدودة بنسبة (١.٨%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث .

هـ) حسب عدد السنوات منذ بدء نشاط المؤسسة:

جدول رقم (٣-٨)

توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد السنوات منذ بدء نشاط المؤسسة

م	فئات السنوات منذ بدء نشاط المؤسسة	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من (٥) سنوات	٢٠	١٨.٢	٤
٢	من (٥) – أقل من (١٠) سنوات	٢٩	٢٦.٤	٢
٣	من (١٠) – أقل من (١٥) سنوات	٢٢	٢٠.٠	٣
٤	أكثر من (١٥) سنة	٣٩	٣٥.٤	١
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-٨) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب فئات السنوات منذ بدء نشاط المؤسسة تشير إلى أن الفئة (أكثر من (١٥) سنوات) هـي أكبـر فئـة بنسـبة (٣٥.٤%) ، ويليها الفئة من ((٥) – أقل من (١٠) سنوات) بنسبة (٢٦.٤%) ، ثم الفئـة من ((١٠) – أقل من (١٥) سنوات) بنسبة (٢٠.٠%) ، وأخيراً فئة السنوات (أقل من (٥) سنوات) بنسبة (١٨.٢%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث.

(٣-٩-٢) الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بخصائص المستجيبين:

ويشمل ذلك الجداول من (٣-٩) إلى (٣-١٢)

و) حسب فئات العمر:

جدول رقم (٣-٩)

توزيع أفراد عينة البحث حسب فئات العمر

م	فئات العمر	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من (٢٥) سنة	١٨	١٦.٤	٤
٢	(٢٥) إلى أقل من (٣٥) سنة	٣٣	٣٠	١
٣	(٣٥) إلى أقل من (٤٥) سنة	٣٠	٢٧.٣	٢
٤	(٤٥) سنة فأكثر	٢٩	٢٦.٤	٣
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-٩) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب فئات العمر تشير إلى أن الفئة العمرية من (٢٥) إلى أقل من (٣٥) سنة هي أكبر فئة بنسبة (٣٠%) ويليهـا الفئة العمرية من (٣٥) إلى أقل من (٤٥) سنة بنسبة (٢٧.٣%)، ثم الفئة العمريـة مـن (٤٥) سنة فأكثر بنسبة (٢٦.٤%) ، وأخيراً الفئة العمرية أقـل مـن (٢٥) سـنة بنسـبة (١٦.٤%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث.

ز) حسب المؤهل الدراسي:

جدول رقم (٣-١٠)

توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل الدراسي

م	المؤهل الدراسي	التكرار	%	الترتيب
١	درجة الماجستير فأكثر	٢٦	٢٣.٦	٢
٢	درجة الدبلوم العالي	١٤	١٢.٧	٤
٣	درجة البكالوريوس	٥١	٤٦.٤	١
٤	الثانوية العامة أو ما يعادلها	١٦	١٤.٥	٣
٥	غير ذلك	٣	٢.٧	٥
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-١٠) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل الدراسي تشير إلى أن الحاصلين على البكالوريوس يحوزون نسبة (٤٦.٤%)، ثم الحاصلين على درجة الماجستير فأكثر بنسبة (٢٣.٦%)، ثم الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها بنسبة (١٤.٥%)، ثم الحاصلين على درجة الدبلوم العالي بنسبة (١٢.٧%)، وأخيراً الحاصلين على غير ذلك من درجات المؤهل الدراسي بنسبة (٢.٧%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث.

ح) حسب التخصص في المؤهل الدراسي:

جدول رقم (٣-١١)

توزيع أفراد عينة البحث حسب التخصص في المؤهل الدراسي

م	التخصص في المؤهل الدراسي	التكرار	%	الترتيب
١	العلوم الإدارية	٧٨	٧٠.٩	١
٢	غير ذلك	٣٢	٢٩.١	٢
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-١١) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب التخصص في المؤهل الدراسي تشير إلى أن تخصص علوم إدارية يحوز نسبة (٧٠.٩%)، وأخيراً غير ذلك من تخصصات المؤهل الدراسي بنسبة (٢٩.١%) فقط من إجمالي أفراد عينة البحث.

ط) حسب الخبرة الوظيفية في مجال العمل:

جدول رقم (٣-١٢)

توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة الوظيفية في مجال العمل

م	فئات الخبرة الوظيفية	التكرار	%	الترتيب
١	أقل من (٥) سنوات	١٣	١١.٨	٤
٢	(٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣٧	٣٣.٦	١
٣	(١٠) إلى أقل من (١٥) سنوات	٢٨	٢٥.٥	٣
٤	(١٥) سنة فأكثر	٣٢	٢٩.١	٢
	المجمـــوع	**١١٠**	**١٠٠**	-

يتضح من الجدول رقم (٣-١٢) أن توزيع أفراد عينة البحث حسب فئـات الخبـرة الوظيفية في مجال العمل تشير إلى أن الفئة من ((٥) إلى أقل من (١٠) سنوات) هي أكبـر فئة بنسبة (٣٣.٦%) ، ويليها الفئة من ((١٥) سنة فأكثر) بنسبة (٢٩.١%) ، ثم الفئة مـن ((١٠) إلى أقل من (١٥) سنة) بنسبة (٢٥.٥%) ، وأخيراً الفئة (أقل من (٥) سنوات) بنسـبة (١١.٨%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي للبيانات الأولية

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي للبيانات الأولية

(٤-١) مقدمـــة الفصــل

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات التحليل الإحصـائي والأسـاليب التـي تـم استخدامها في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، ويبدأ بتحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلـي، وتضم التحليلات الإحصائية الوصفية كل من التكرارات والنسب المئويـة والمتوسـطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعيـاري والترتيـب وذلـك لتحديد اتجاه استجابات عينة البحث نحو كل من: تسويق خدمات الصندوق، برامج الـدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاتـه، متابعـة الصندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصـندوق، التسرب من التدريب والعمل، الأثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصـندوق وإجراءاتـه، وجودة برامج الصندوق وإجراءاته. ثم تم استخدام أساليب معامل ارتباط سبيرمان لقيـاس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات ممارسات برامج وإجـراءات صـندوق تنميـة المـوارد البشرية، وبين جودة برامج الصندوق وإجراءاته، أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسـيط والمتعدد التدريجي لتحديد تأثير أبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية- منفردة ومجتمعة- على جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وأخيراً اختبار تحليل التباين أحادي الاتجــاه ANOVA لتحديد تأثير المتغيرات الأساسـية المتعلقـة بسـمات وخصائص الشركات (رأس مال الشركة، عدد العاملين بالشركة، مجال النشـاط، الشـكل القانوني للشركة، عدد السنوات منذ بدء نشاط الشركة)، والمتغيرات الديموجرافية المتعلقـة بسمات وخصائص المستجيبين (فئات العمر، المؤهل الدراسي، التخصـص فـي المؤهـل الدراسي، الخبرة الوظيفية في مجال العمل) على جودة برامج الصندوق وإجراءاتـه وفـى آخر الفصل يصنف الباحث إجابات مفردات عينة البحث نحو السؤال الأخير في الاستبانة.

(٤-٢) إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي

اتبع الباحث الإجراءات التالية لإتمام التحليل الإحصائي للبحث:

(أ) مرحلة إدخال ومعالجة البيانات

قام الباحث بمراجعة الاستبانات بعد تعبئتها من قبل المشاركين في البحث للتأكـد مـن استكمال بنودها وفقراتها وذلك لإدخال البيانات ومن ثم التحليل الإحصائي حيث تم استبعاد الاستبانات التي لا تتوافر بها شروط استكمال البيانات، ثم قام بتكويد (ترميز) المتغيـرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وفي إطار ذلـك تـم تكـوين المتغيرات التالية للإجابة على التساؤل البحثي الأول والثالث:

أولاً: المتغيرات الأساسية: وتنقسم إلى:

٣. متغيرات أساسية متعلقة بسمات وخصائص الشركات: وتشمل كل من :

- رأس مال الشركة.
- عدد العاملين بالشركة.
- مجال النشاط.
- الشكل القانوني للشركة.
- عدد السنوات منذ بدء نشاط الشركة.

٤. متغيرات ديموجرافية متعلقة بسمات وخصائص المستجيبين: وتشمل كل من :

- فئات العمر.
- المؤهل العلمي.
- التخصص في المؤهل الدراسي.
- الخبرة الوظيفية في مجال العمل.

ثانياً: المتغيرات المستقلة : (التساؤل الأول): وتشمل ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية، لكل من:

- تسويق خدمات الصندوق، ويحتوي على العبارات من (١-٩) بالاستبانة.
- برامج الدعم وأولوياتها، ويحتوي على العبارات من (١١-١٦) بالاستبانة.

- البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، ويحتوي على العبارات من (١٨-٢٩) بالاستبانة.
- التمويل وكفايته وإجراءاته، ويحتوي على العبارات من (٣١-٣٧) بالاستبانة.
- متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، ويحتوي على العبارات من (٣٩-٤٣) بالاستبانة.
- صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، ويحتوي على العبـارات من (٤٥-٦٣) بالاستبانة.
- التسرب من التدريب والعمل، ويحتوي على العبارات من (٦٥-٨١) بالاستبانة.

ثالثاً: المتغير المستقل للتساؤل الثاني: جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

رابعاً: المتغيرات التابعة:

التساؤل الأول: وتشمل متغيرات قياس **جودة برامج الصندوق وإجراءاته**، ويحتـوي على العبارات رقم (١٧،١٠، ٣٠، ٣٨، ٤٤، ٦٤، ٨٢) بالاستبانة.

التساؤل الثاني: ويشمل متغير **الآثار المتوقع حدوثها لتحقيق الجـودة فـي بـرامج الصندوق وإجراءاته**، ويحتوي على العبارات من (١-١١) بالاستبانة.

(ب) مرحلة الإحصاءات الوصفية:

قام الباحث باستخراج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة - سـابقة الذكر - هذا ويشمل الإحصاء الوصفي كل من التكرارات، النسـب المئويـة، المتوسـط الحسابي المرجح، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري والترتيب على أسـاس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً. هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت Likert Scale المستخدم فـي بناء الاستبانة (Oppenheim, ١٩٦٦) وذلك كما يلي:

الفئة	الاتجاه
١.٠٠-١.٧٩	تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة مطلقاً)
١.٨٠-٢.٥٩	تميل الإجابات إلى (لا أوافق)
٢.٦٠-٣.٣٩	تميل الإجابات إلى (محايد)
٣.٤٠-٤.١٩	تميل الإجابات إلى (أوافق)
٤.٢٠-٥.٠٠	تميل الإجابات إلى (أوافق تماماً)

(ج) مرحلة الإجابة على الأسئلة البحثية:

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١)- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) :

ويشمل كل من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية مرجحة وانحراف معياري ومعامل الاختلاف المعياري والترتيب وذلك لتحديد سمات مفردات عينة البحث من حيـث اتجاه استجابات عينة البحث نحو كل من، تسـويق خـدمات الصـندوق، بـرامج الـدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاتـه، متابعـة الصندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصـندوق، التسرب من التدريب والعمل، الأثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصـندوق وإجراءاتـه الحالية، كفاءة برامج الصندوق وإجراءاته.

٢)- مصفوفة معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Matrix):

وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنميـة الموارد البشرية المتعلقة بكل من، تسويق خدمات الصندوق، بـرامج الـدعم وأولوياتهـا، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاتـه، متابعـة الصـندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمل، وبين جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٣)- أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التدريجي Simple &Stepwise Multiple linear Regression:

وذلك لتحديد تأثير أبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشـرية، منفردة ومجتمعة، على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤) - تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Analysis of Variance (ANOVA:

لتحديد تأثير المتغيرات الأساسية المتعلقة لكل من سمات وخصائص الشـركات (رأس مال الشركة، عدد العاملين بالشركة، مجال النشاط، الشكل القانوني للشركة، عدد السـنوات منذ بدء نشاط الشركة)، والمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بسمات وخصائص المسـتجيبين

(فئات العمر، المؤهل الدراسي، التخصص في المؤهل الدراسي، الخبرة الوظيفية في مجال العمل).

5- أسلوب شيفيه Shefeé

(٣-٤) الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

فيما يلي يتناول الباحث الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية المستقلة والتابعة حيـث يوضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك المتغيرات العبارات التي حـازت علـى أعلـى درجات الموافقة وأقل درجات الموافقة أو عدم الموافقة وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة البحث، ثم يوضح بالنسبة لكل متغير الاتجاه العام لاستجابات مفردات البحث.

وتشمل متغيرات البحث ما يلي:

١. تسويق خدمات الصندوق.
٢. برامج الدعم وأولوياتها.
٣. البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.
٤. التمويل وكفايته وإجراءاته.
٥. متابعة الصندوق للجهات المستفيدة.
٦. صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق.
٧. التسرب من التدريب والعمل.
٨. الأثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته.
٩. جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

وفيما يلي تناول للإحصاء الوصفي لكل متغير على حدة:

١- تسويق خدمات الصندوق.

يتضح من الجدول رقم (٤-١) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميـل عامـةً نحـو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير تسويق خـدمات الصـندوق، وذلـك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٣.١٥) ومعامل اختلاف معياري مقداره (٢٥.٧١%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب: يتوافر موقع إلكترونـي على شبكة الإنترنت يضم كافة البيانات الخاصة بالأنشطة وبرامج الدعم، يمكـن بسـهولة الوصول إلى موقع الصندوق على الإنترنت، يوجد حرص من جانب الصندوق على الـرد على مختلف الاستفسارات وتوفير المعلومات بوضوح ودقة على كافة برامجـه وأسـاليب الدعم.، يلاحظ التواجد الإعلامي بدرجة كافية في كافة وسائل الإعلام حيـث يـتم تنـاول برامج الدعم وأنشطة الصندوق.، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقـدارها (٣٠.٠٧%)، (٣٠.٤٧%)، (٣٥.٠٩%)، (٣٦.٥٤%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-١) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت علـى موافقـة مفردات عينة البحث هي: يستخدم الصندوق مزيج من الأساليب للتعريف بخدماته وبرامجه وتسويقها للتعريف بأنشطته وخدماته.، يسهل الحصول على مختلف المواد المطبوعة مثـل الكتيبات والتقارير والمطويات وغيرها لبرامج وأنشطة الصـندوق، يسـتخدم الصـندوق أسلوب الزيارات الميدانية لمختلف المؤسسات المستفيدة والمحتملة وذلك للتعريف بمختلـف البرامج والأنشطة وما يستجد منها، وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤٠.٠٩%)، (٤١.٥٤%)، (٥٣.٩٥%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-١)

٢- برامج الدعم وأولوياتها.

يتضح من الجدول رقم (٤-٢) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميـل عامـةً نحـو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير برامج الدعم وأولوياتها، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٣.٠٧) ومعامل اختلاف معياري مقداره (٢٨.٦٦%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب: حيث أن الصندوق هـو للتنمية البشرية بالمملكة فإنه يجب توسيع مجال أهداف وبرامج وأنشـطة الصـندوق، إن البرامج المختلفة للدعم الخاصة بالصندوق تصب في مجملها في التعاون مع منشآت القطاع الخاص ودعمها من أجل توطين الوظائف، حرص الصندوق بشكل دوري على التعـرف على آراء ومقترحات المسؤولين بمنشآت القطاع الخاص حـول بـرامج الـدعم الحاليـة وأولوياتها من أجل التطوير والتحسين المستمر لتلك البرامج.، وذلك بمعـاملات اخـتلاف معيارية مقدارها (٢٤.٩٥%)، (٣٥.٦٣%)، (٤١.٥٣%)، على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٢) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت علـى موافقـة مفردات عينة البحث هى: يتبع الصندوق أساليب عدة لتحقيق المشـاركة الفعالـة بـالرأي والمقترحات من جانب المسؤولين بمنشآت القطاع الخاص وأهل الخبرة والمعرفة لتطـوير برامج دعم الصندوق.، تتوافق أولويات برامج الدعم مع أولويـات وتوجهـات المنشـآت، يحرص الصندوق على تكامل المشاركة من مختلف الجهات والمسؤولين وأهـل الخبـرة بالقطاع الحكومي وبمؤسسات القطاع الخاص والجامعات وذلك بعقد مؤتمرات أو ندوات أو ورش عمل متخصصة في مجالات عمل الصندوق.، وقـد كانـت معـاملات الاخـتلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤٣.٦٥%)، (٤٥.٥١%)، (٤٦.٨٨%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٢)

٣- البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.

يتضح من الجدول رقم (٤-٣) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميل عامةً نحو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٢.٩١) ومعامل اختلاف معياري مقداره (٣١.٢٧%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : تتميز البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق بالجودة، يلاحظ تزايد الأعداد المتقدمة للالتحاق بالبرامج التدريبية المختلفة من الشباب السعودي الراغب في التوظيف، في غالب الأمر يتسم المدربين بالتأهيل المهني العالي والقدرة على نقل المعلومات والمهارات إلى المتدربين، يلاحظ أن البرامج التدريبية الخاصة بدعم المهارات تُكسب المتدربين المهارات المطلوبة بمستوى جيد يسمح لهم بالعمل بكفاءة، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٣٤.٤٦%)، (٣٤.٦٨%)، (٣٥.٥٩%)، (٣٨.٣٤%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٣) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة البحث هي: يحرص الصندوق على حصر الاحتياجات التدريبية الحقيقية من خلال المنشآت المستفيدة من برامج الصندوق، يحرص الصندوق على تقييم الأثر التدريبي للمتدربين بالتعاون مع المؤسسات المستفيدة، يحرص الصندوق على إشراك المتدربين في عملية التقييم أثناء وبعد عقد البرامج التدريبية، وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤١.٩٧%)، (٤٣.٥٢%)، (٤٦.٦٦%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٣)

٤- التمويل وكفايته وإجراءاته.

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميل عامةً نحو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير التمويل وكفايته وإجراءاته، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٢.٩٧) ومعامل اختلاف معياري مقداره (٣١.٩٩%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : يعتبر التمويل المرتبط ببرامج التدريب والتوظيف وغيرها من برامج الدعم محفزاً كافياً لإقبال مختلف منشآت القطاع الخاص على المشاركة والتعاون، إن التمويل من جانب الصندوق يعتبر دافعاً حقيقياً لقبول المؤسسات للمتدربين من أجل التوظيف، يلاحظ سرعة رد الصندوق على كافة الاستفسارات الخاصة بصرف الدفعات، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٣٤.٥٨%)، (٣٦.٦٧%)، (٤٠.٨٧%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة البحث هى: يسهل فهم بنود الاتفاقيات مع الصندوق من جانب المؤسسات، يتوافر بالصندوق الأفراد المؤهلين لإنجاز مختلف إجراءات الصرف للمستحقات، توجد آليات مرنة وذات كفاءة بالصندوق للبت السريع في النزاعات الناتجة عن تسرب المستفيدين من الأفراد من العمل لدى المنشآت المستفيدة، وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤٣.٠٨%)، (٤٧.٧٣%)، (٤٨.٦٧%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٤)

٥- متابعة الصندوق للشركات المستفيدة.

يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميـل عامـةً نحـو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير متابعة الصندوق للشركات المسـتفيدة، وذلك بمتوسط مرجح إجمـالي مقـداره (٢.٧٦) ومعامـل اخـتلاف معيـاري مقـداره (٣٨.٧٧%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : يحرص الصندوق علـى المتابعة بصورة دورية للتعرف على نتائج تطبيق بـرامج الـدعم بالصـندوق بالمنشـآت المستفيدة، يوجد حرص على متابعة الصندوق للجهات المستفيدة والتأكد من فهم البـرامج الحاسوبية والإجراءات الخاصة بصرف مستحقات الدعم، يحرص الصندوق على التعـرف على آراء ومقترحات المسؤولين بمنشآت القطاع الخاص المشاركة فيمـا يتعلـق بجـدوى وفاعلية برامج الدعم الخاصة بالصندوق وكيفية تطويرها، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٣٦.١٨%)، (٤٢.٠٧%)، (٤٤.٦٣%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٥) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت علـى موافقـة مفردات عينة البحث هى: يستخدم الصندوق أساليب فعالة للحصول على معلومات مرتـدة عن برامج الدعم وفعاليتها لكافة الأطراف المشاركة، يقوم الصـندوق بـإجراء زيـارات ميدانية للمنشآت المستفيدة للوقوف على كفاءة واستمرارية عملية التوظيف للمتدربين، وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤٥.٣٩%)، (٤٦.٨١%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٥)

٦- صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق.

يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهـرت اتجاهـاً عاماً نحو الموافقة على العبارات الخاصة بمتغير صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة مـن خدمات الصندوق، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٣.٨٤) ومعامل اختلاف معياري مقداره (١٦.١٥%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب: تدني جهود البحث العلمي في مختلف المجالات والظواهر ببرامج الدعم (برامج التدريب – المتـدربين – مؤسسـات القطاع الخاص)، عدم توافر ظروف وبيئة عمل إيجابية وفعالة لتشجيع الملتحقين بالعمـل حديثاً بالبقاء والاستمرار في العمل، عدم المرونة في تيسير انتقال الأفراد المتـدربين مـن العمل من منشأة إلى أخرى، عدم وضوح فرص التقدم في المسار الوظيفي مستقبلاً، عـدم توافر الإمكانات المالية الكافية لدى منشآت القطاع الخاص لدفع الرواتب وفقاً للمسـتويات التي يتطلبها المتدربين، لا توجد قواعد إلزامية (نظامية) تمثل قيوداً للحد من عمليات ترك العمل بعد التدريب، صور التدريب في جوانب أخرى مثل التهيئة للعمل الوظيفي بالقطـاع الخاص وقيم وأخلاقيات العمل، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقـدارها (٢١.٤٥%)، (٢١.٩٠%)، (٢٣.٦٤%)، (٢٤.١٧%)، (٢٤.٢٢%)، (٢٤.٢٦%)، (٢٤.٤١%)علـــى التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٦) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت علـى موافقـة مفردات عينة البحث هى: تدني الكفاءات الإدارية داخل منشآت القطاع الخاص في حسـن توظيف والاحتفاظ بالمتدربين بعد عودتهم من البرامج التدريبية، صعوبة وتعقيـد مختلـف الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الصندوق، لا تمثل برامج الدعم المختلفة قدراً كافياً لتحفيز المنشآت للإقبال على برامجه. وقد كانت معاملات الاختلاف المعيـاري لهـذه العبـارات مقدارها (٣٢.٦٣%)، (٣٥.٣١%)، (٣٦.٠٦%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٦)

٧- التسرب من التدريب والتوظيف.

يتضح من الجدول رقم (٤-٧) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على العبارات الخاصة بمتغير التسرب من التدريب والتوظيف، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٣.٩٨) ومعامل اختلاف معياري مقداره (١٥.٠٨%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب: تدني وجود الضوابط أو الأنظمة الإلزامية التي تمنع ترك التدريب أو العمل، تدني جهود التوعية الجادة وحل مشاكل المتدربين، غياب المزايا أو الحوافز الإضافية للاستمرار في العمل بالمنشآت المستفيدة، تدني مستوى المزايا الوظيفية مقارنة بما هو سائد في الشركات الكبيرة أو الوظائف الحكومية، وجود فجوة بين عمليات الدعاية والتعريف ببرامج الدعم بالصندوق والواقع الفعلي، تدني المرونة وغياب الآليات التي تتيح للمستفيدين الانتقال من منشأة إلى أخرى، صعوبة وروتينية الإجراءات المتبعة في الصندوق لصرف المستحقات، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٨.٠٣%)، (١٨.٨٦%)، (٢١.٣٢%)، (٢١.٥٤%)، (٢١.٧٤%)، (٢٢.٨٢%)، (٢٣.٢٠%)على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٧) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة البحث هى: تدني المشاركة بجدية ومواطنة في جهود السعودة، تدني كفاءة المسؤولين بالمنشآت المستفيدة، الإحساس بعدم الاستفادة الحقيقية من التدريب. وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٢٩.٧٤%)، (٣٣.٠١%)، (٣٣.٦٨%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٧)

٨- الآثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته:

يتضح من الجدول رقم (٤-٨) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميل عامةً نحو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير الآثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٢.٩٣) ومعامل اختلاف معياري مقداره (٣٣.١١%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : تزايد أعداد المستفيدين من الشباب السعودي من برامج الصندوق، زيادة إقبال الشركات والمؤسسات الوطنية على برامج الصندوق، تزايد جودة البرامج التدريبية بالصندوق، تدني معدلات تسرب الشباب من برامج الصندوق التدريبية، استحسان المجتمع بصورة عامة لأدوار الصندوق، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٣٢.١٥%)، (٣٣.٢٦%)، (٤١.٧١%)، (٤٢.٣٢%)، (٤٤.٧٠%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٨) أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على موافقة مفردات عينة البحث هى: التحسين المستمر في جودة برامج الصندوق، سهولة إنجاز المعاملات المالية للشركات والمؤسسات الوطنية، ارتفاع كفاءة تعامل الصندوق مع الشركات والمؤسسات الوطنية، وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤٦.٩٩%)، (٤٩.٥٥%)، (٤٩.٦٤%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٨)

٩- جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

يتضح من الجدول رقم (٤-٩) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميل عامةً نحو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٢.٩٩) ومعامل اختلاف معياري مقداره (٣٤.١١%).

وقد كان من أكثر العبارات أهمية في الإجابة على الترتيب : إن الأوضاع الحالية الخاصة بالتسرب من التدريب والتوظيف تؤثر سلبياً على جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته، إن الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يدعمها الصندوق تؤدى إلى دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، إن الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق تدعم جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٤٦.٣٣%)، (٤٧.٦٢%)، (٤٧.٦٩%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٩) أيضاً أن أقل العبارات أهمية وفقاً لاتجاهات مفردات عينة البحث هي: إن صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق تؤثر سلبياً على تحقيق جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته، إن الممارسات الحالية الخاصة بمتابعة الصندوق للشركات المستفيدة يؤدى إلى دعم جودة برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته، إن الممارسات الحالية الخاصة بالتمويل المرتبط ببرامج الدعم وكفايته وإجراءاته يؤدى إلى دعم برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته، وقد كانت معاملات الاختلاف المعياري لهذه العبارات مقدارها (٤٨.٦١%)، (٤٩.٣٢%)، (٤٩.٦٣%) على الترتيب.

الجدول رقم (٤-٩)

ملخص نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

يمكن للباحث الاستنتاج الإحصاء الوصفي لأبعاد البحث المستقلة والتابعة: ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية، وجودة برامج الصـندوق وإجراءاتـه، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعيـاري، حتى يمكن التعرف على إجمالي اتجاهات استجابات مفردات عينة البحث نحـو الموافقـة، عدم الموافقة، وذلك في الجدول رقم (٤-١٠).

جدول رقم (٤-١٠)

الإحصاء الوصفي لملخص للمتغيرات البحثية المستقلة والتابعة

م	المتغيـــــرات	المتوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري (%)	الترتيب
١	تسويق خدمات الصندوق	٣.١٥	٠.٨١	٢٥.٧١	٣
٢	برامج الدعم وأولوياتها	٣.٠٧	٠.٨٨	٢٨.٦٦	٤
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	٢.٩١	٠.٩١	٣١.٢٧	٥
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	٢.٩٧	٠.٩٥	٣١.٩٩	٦
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	٢.٧٦	١.٠٧	٣٨.٧٧	٩
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	٣.٨٤	٠.٦٢	١٦.١٥	٢
٧	التسرب من التدريب والعمل	٣.٩٨	٠.٦٠	١٥.٠٨	١
٨	الأثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته	٢.٩٣	٠.٩٧	٣٣.١١	٧
٩	جودة برامج الصندوق وإجراءاته	٢.٩٩	١.٠٢	٣٤.١١	٨

يتضح من الجدول رقم (٤-١٠) أن اتجاهات مفردات عينة البحث تظهر اتجاهاً عاماً نحو عدم الموافقة على عبارات كل من متغيرات التسرب من التدريب والعمل، وصعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، تسويق خدمات الصندوق، برامج الـدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، وذلك بمعـاملات اخـتلاف معياريـة مقدارها (١٥.٠٨%)، (١٦.١٥%)، (٢٥.٧١%)،(٢٨.٦٦%)،(٣١.٢٧%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-١٠) أيضاً أن المتغيرات التي حازت على الاتجاه العـام نحـو المحايدة مفردات عينة البحث هي: الآثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته، جـودة برامج الصندوق وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، وقد كانـت معـاملات الاخـتلاف المعياري لهذه العبارات هي (٣٣.١١%)، (٣٤.١١%)، (٣٨.٧٧%) على الترتيـب وذلـك وفقـاً للجدول رقم (٤-١٠).

(٤-٤) الإجابة على تساؤلات البحث:

يركز الباحث على الإجابة على ثلاثة تساؤلات رئيسة، بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة البحث وأهدافه، وذلك كما يلي:

(٤-٤-١) الإجابة على التساؤل البحثي الأول:

ينص التساؤل البحثي الأول على ما يلي:

" ما مدى جودة برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشـرية مـن وجهـة نظـر الشركات المستفيدة؟ ".

ويتفرع عن التساؤل البحثي الأول سبعة تساؤلات فرعية كما يلي:

١. هل الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته؟.
٢. هل الممارسات الحالية للبرامج الدعم وأولوياتها تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاتة؟.
٣. هل الممارسات الحالية البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته؟.
٤. هل الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته؟.
٥. هل الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة تدعم جودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته؟.
٦. هل صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق تعوق جودة برامج الصندوق وإجراءاته؟.
٧. هل تسرب الأفراد من برامج التدريب والتوظف يعوق جودة برامج الصندوق وإجراءاته؟.

متغيرات التساؤل البحثي الأول:

تنقسم متغيرات التساؤل البحثي الأول إلى:

(أ) متغيرات مستقلة تفسيرية:

وتشمل المتغيرات المستقلة أبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية لكل من:

1. تسويق خدمات الصندوق.
2. برامج الدعم وأولوياتها.
3. البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.
4. التمويل وكفايته وإجراءاته.
5. متابعة الصندوق للجهات المستفيدة.
6. صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق.
7. التسرب من التدريب والعمل.

(ب) متغير تابع مفَسر: ويتمثل المتغير التابع المفُسـر فـي جـودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد التدريجي، وذلك لتحديـد تأثير أبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية المتعلقة بكل مـن : تسويق خدمات الصندوق، برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمل، منفردة ومجتمعة، على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما يلي:

(١) تطبيق مصفوفة ارتباط سبيرمان للرتب للتعرف على مـدى وجـود علاقـات بـين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك حتى يمكن تطبيق نماذج الانحدار البسيط والمتعـدد التدريجي.

(٢) قياس العلاقة الانحدارية بين متوسط اتجاهات مفردات مجتمع البحث نحـو العبـارات الخاصة بكل متغير مستقل كل على حدة من المتغيرات السابق الإشارة إليها من جهـة

والمتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته، وتم ذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression، بهدف التعرف على تأثير كل متغير مستقل على حدة على المتغير التابع.

(٣) لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Linear Regression لتحديد الأثر التفاعلي والتبادلي للمتغيرات المؤثرة على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وبالتالي يمكن الإجابة على التساؤل البحثي الأول.

(٤-٤-١-١) مصفوفة ارتباط سبيرمان:

تم تطبيق معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث وتم التوصل إلى النتائج التالية كما يوضحها الجدول رقم (٤-١١):

- توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة بأبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية المتعلقة بكل من : تسويق خدمات الصندوق، برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، وبين جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

- توجد علاقة معنوية عكسية - سلبية - ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتعلقة ببعدي ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية المتعلقة بكل من : صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمل، وبين جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، (٠.٠٠١) على الترتيب.

جدول رقم (٤-١١)

- وهذا يؤكد على وجود تأثير لكل من أبعاد ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية المتعلقة بكل من : تسويق خدمات الصندوق، برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمل، منفردة ومجتمعة، على جودة برامج الصندوق وإجراءاته تأثيراً إيجابيا للأبعاد الخمس الأول وسلبياً للبعدين الأخيرين.
- نتيجة لثبوت وجود علاقات فإنه يمكن تطبيق كل من نموذج الانحدار البسيط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لتحديد الأثر التفاعلي والتبادلي للمتغيرات الأكثر تأثيراً على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

(٤-٤-١-٢) الإجابة على التساؤل البحثي الفرعي الأول

ينص التساؤل البحثي الفرعي الأول على ما يلي:

«هل الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته»؟.

ويوضح الجدول رقم (٤-١٢) نموذج الانحدار الخاص بتحديد تأثير الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٢)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير تسويق خدمات الصندوق على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	-٢.٢٥٧	١٢.٧٧	٠.٠٠١***	٩٢٢.٩	٠.٠٠١***	%٨٩.٥
الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق	١.٦٥٠	٣٠.٣٨	٠.٠٠١***			

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٨٩.٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (١٠.٥%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق، ذو تأثير معنوي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test) ، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٩٢٢.٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

شكل رقم (٤-١)

المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته

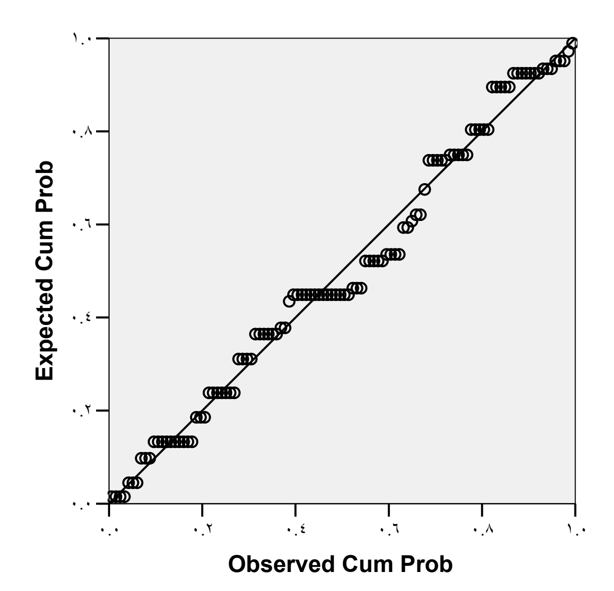
Frequency

Regression Standardized Residual

Mean =٥.٩٩E-١٥
Std. Dev. =٠.٩٩٥
N =١١٠

شكل رقم  (٤-٢)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = -٢.٢٥٧ +١.٦٥٠ الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق

ومما سبق يتبين وجود علاقة تأثير للممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق على دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الفرعي الأول.

وبالتعويض عن قيم متغير الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجودة برامج الصندوق وإجراءاته بمدلولية الممارسات الحالية لتسويق خدمات الصندوق.

(٤-٤-١-٣) الإجابة عن التساؤل البحثي الفرعي الثاني

ينص التساؤل البحثي الفرعي الثاني على ما يلي:

«هل الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته»؟.

ويوضح الجدول رقم (٤-١٣) نموذج الانحدار الخاص بتحديد تأثير برامج الدعم وأولوياتها على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٣)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير برامج الدعم وأولوياتها على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	١.٨١٣-	١٢.٦٧	***٠.٠٠١	١٢١٩	***٠.٠٠١	%٩١.٩
الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها	١.٥٦٥	٣٤.٩٢	***٠.٠٠١			

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير يفسر (٩١.٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (٨.١%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها، ذو تأثير معنوي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test) ، وحيـث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٢١٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

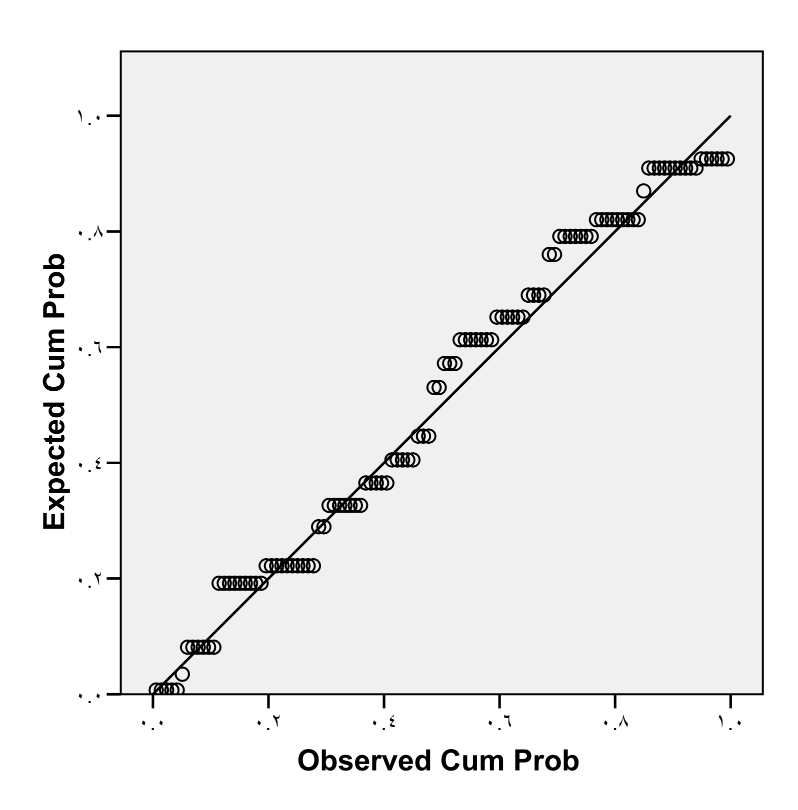
من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيـا معياريـاً بمتوسـط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحـراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

شكل رقم (٤-٣)
المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته

Frequency
٢٠
١٥
١٠
٥
٠
-٣
-٢
-١
٠
١
٢
Regression Standardized Residual
Mean =٨.٣٨E-١٥
Std. Dev. =٠.٩٩٥
N =١١٠

شكل رقم (٤-٤)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = -١.٨١٣ +١.٥٦٥ الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها

ومما سبق يتضح وجود علاقة تأثير للمتغير الخاص بالممارسات الحاليـة لبـرامج الدعم وأولوياتها على المتغير التابع للبحث وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهـذا يمثّل إجابة التساؤل البحثي الفرعي الثاني.

وبالتعويض عن قيم متغير الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجـودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته بمدلولية الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها.

(٤-٤-١-٤) الإجابة عن التساؤل البحثي الفرعي الثالث

ينص التساؤل البحثي الفرعي الثالث على ما يلي:

«هل الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق تـدعم جـودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته»؟.

ويوضح الجدول رقم (٤-١٤) نموذج الانحدار الخاص بتحديـد تـأثير الممارسـات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق على جودة برامج الصـندوق وإجراءاتـه، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٤)
نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير برامج التدريبية التي يمولها الصندوق على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	-١.٣٨٠	٩.٣٤٥	***٠.٠٠١	٩٧٥.٦	***٠.٠٠١	%٩٠
الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	١.٥١٢	٣١.٢٣٤	***٠.٠٠١			

*** **دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)**

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير يفسر (٩٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (١٠%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما

لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، ذو تأثير معنوي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

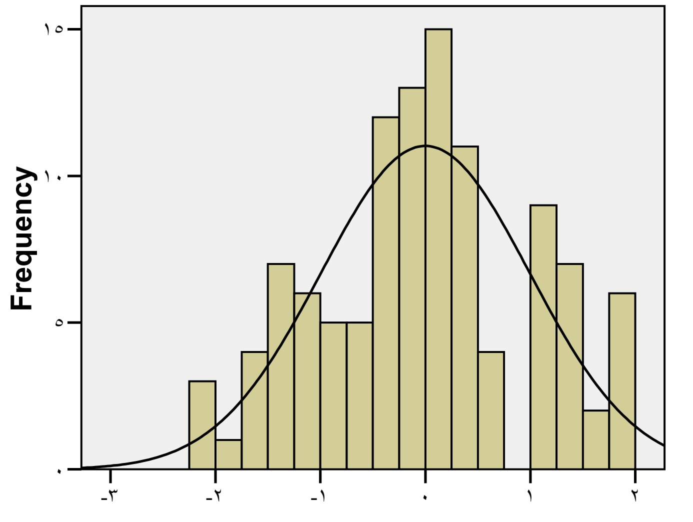
٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test) ، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٩٧٥.٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

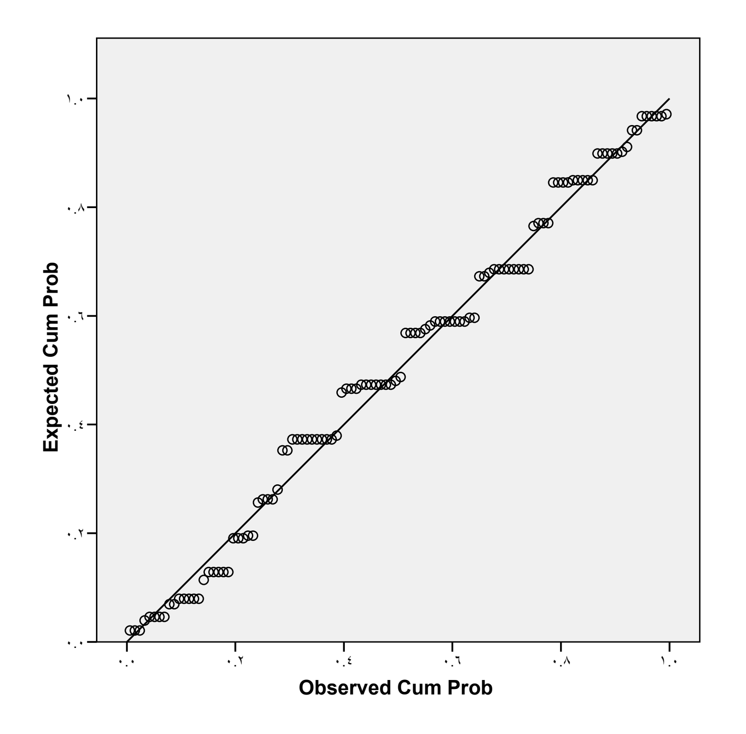
من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

شكل رقم (٤-٥)
المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



شكل رقم (٤-٦)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = - ١.٣٨٠ +١.٥١٢ الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق

ومما سبق يتضح وجود علاقة تأثير بين متغير الممارسات الحالية للبرامج التدريبيـة التي يمولها الصندوق على المتغير التابع جودة برامج الصندوق وإجراءاته، ويمثـلّ ذلـك إجابة للتساؤل البحثي الفرعي الثالث.

وبالتعويض عن قيم متغير الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصـندوق بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجـودة بـرامج الصندوق وإجراءاته بمدلولية الممارسات الحالية للبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.

(٤-٤-١-٥) الإجابة على التساؤل البحثي الفرعي الرابع

ينص التساؤل البحثي الفرعي الرابع على ما يلي:

«هل الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته»؟.

ويوضح الجدول رقم (٤-١٥) نموذج الانحدار الخاص بتحديـد تـأثير الممارسـات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٥)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	١.٣٩٣-	٩.٤٤	***٠.٠٠١	٩٦٥.٢	***٠.٠٠١	%٨٩.٩
الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته	١.٤٧٠	٣١.٠٧	***٠.٠٠١			

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير يفسر(٨٩.٩%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (١٠.١%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختيار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته، ذو تأثير معنوي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عنـد مسـتوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test) ، وحيـث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٩٦٥.٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل مـن (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

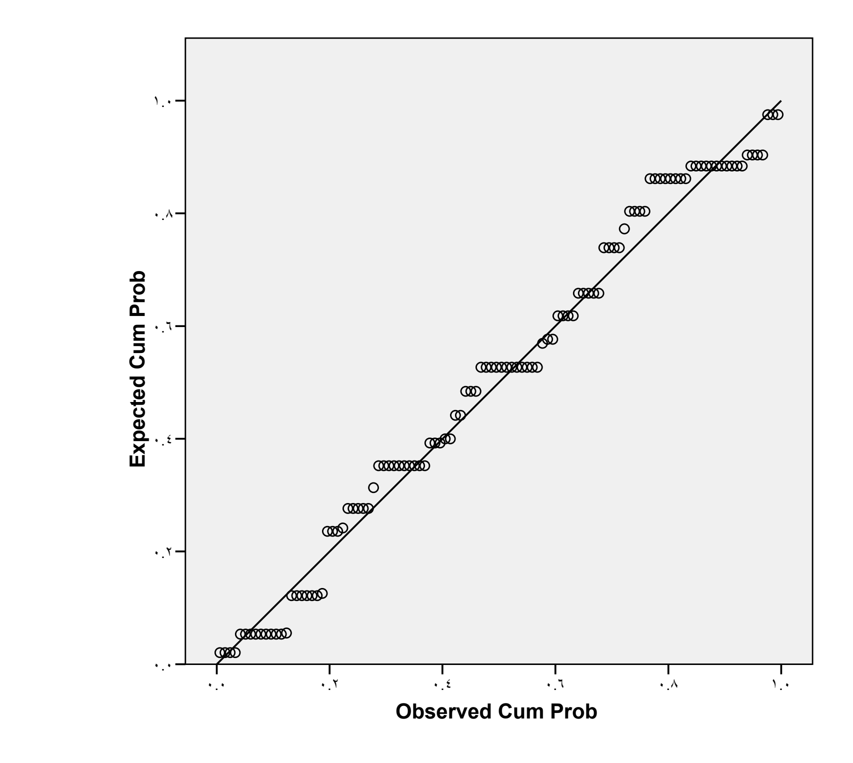
من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عنـد رسـم المـدرج التكـراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحـراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

شكل رقم (٤-٧)

المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته

شكل رقم (٤-٨)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = -١.٣٩٣+١.٤٧٠ الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته

ومما سبق يتبين وجود علاقة تأثير بين متغير الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته على المتغير التابع جودة برامج الصندوق إجراءاته، ويمثّل ذلك إجابة التساؤل البحثي الفرعي الرابع.

وبالتعويض عن قيم متغير الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجودة برامج الصندوق وإجراءاته بمدلولية الممارسات الحالية للتمويل وكفايته وإجراءاته.

(٤-٤-١-٦) الإجابة عن التساؤل البحثي الفرعي الخامس

ينص التساؤل البحثي الفرعي الخامس على ما يلي:

«هل الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة تدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته»؟.

ويوضح الجدول رقم (٤-١٦) نموذج الانحدار الخاص بتحديد تـأثير الممارسـات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلـك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٦)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير متابعة الصندوق للجهات المستفيدة على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	-٠.٥٨٢	٤.٤٣	***٠.٠٠١	٢٠٤.٣	***٠.٠٠١	%٨٨.٥
الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة	١.٢٨٢	٢٨.٨٥	***٠.٠٠١			

***** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)**

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير يفسر (٨٨.٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (١١.٥%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختيار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة، ذو تأثير معنوي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلـك عنـد مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

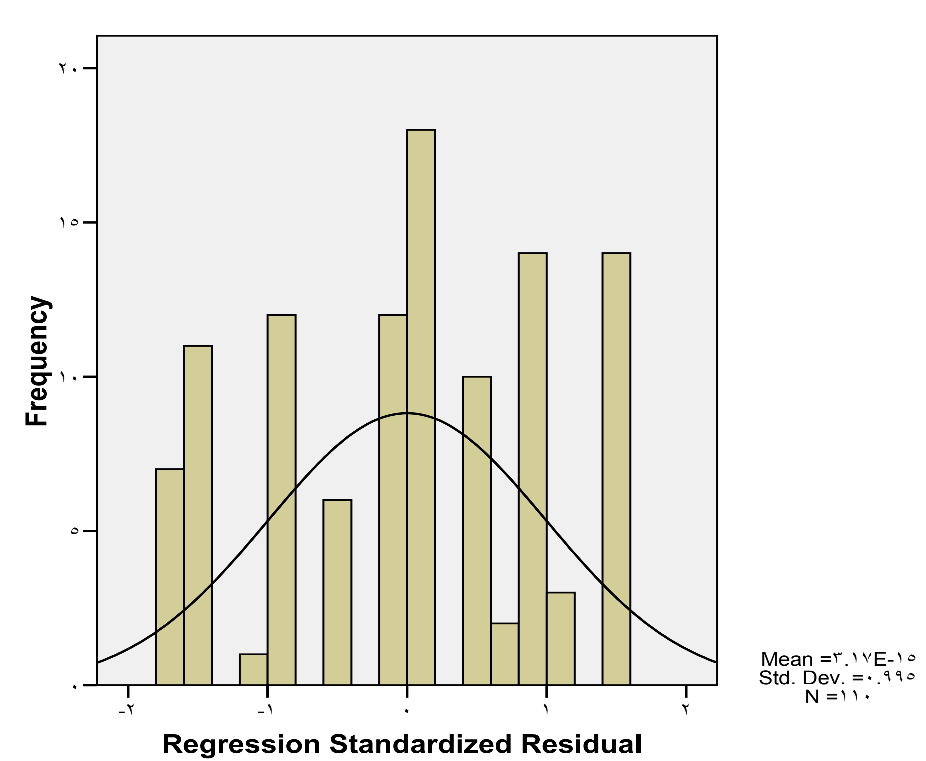
لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبـار (F-test)، وحيـث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٢٠٤.٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل مـن (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عنـد رسـم المـدرج التكـراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحـراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

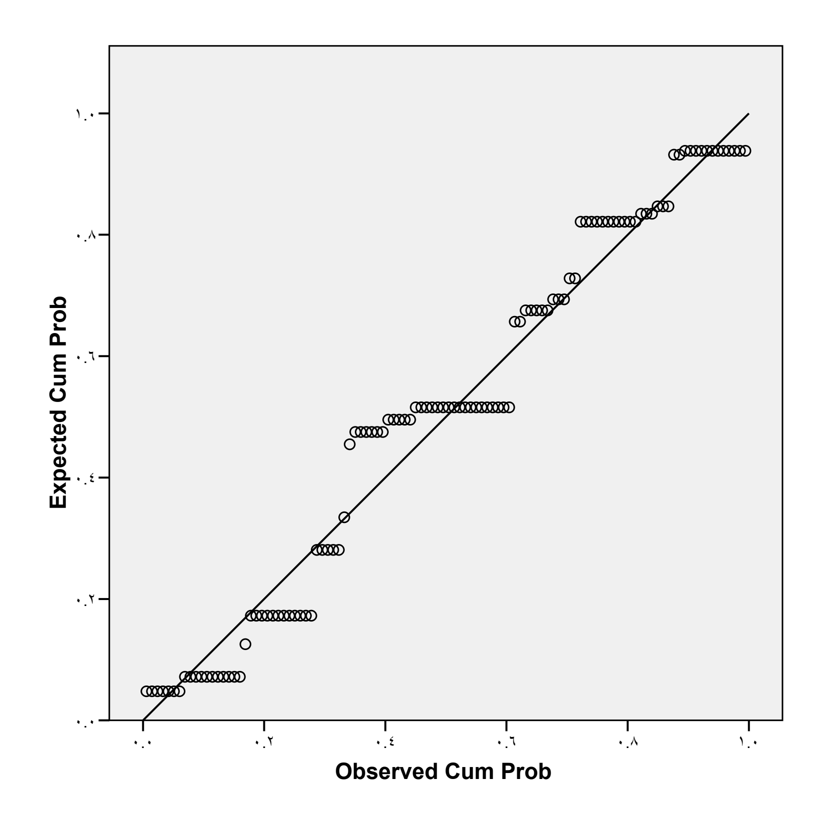
شكل رقم (٤-٩)

المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



شكل رقم (٤-١٠)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = -٠.٥٨٢+١.٢٨٢ الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة

ومما سبق يتبين أنه توجد علاقة تأثير بين متغير الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة على المتغير التابع جودة برامج الصندوق وإجراءاته وهذا يمثّل إجابة التساؤل البحثي الفرعي الخامس.

وبالتعويض عن قيم متغير الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجودة برامج الصندوق وإجراءاته بمدلولية الممارسات الحالية لمتابعة الصندوق للجهات المستفيدة.

(٤-٤-١-٧) الإجابة عن التساؤل البحثي الفرعي السادس

ينص التساؤل البحثي الفرعي السادس على ما يلي:

«هل صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق تعوق جودة برامج الصندوق وإجراءاته»؟

يوضح الجدول رقم (٤-١٧) نموذج الانحدار الخاص بتحديد تأثير صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٧)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	١٠.٣٧٥	٢١.٧٠٣	***٠.٠٠١	٢٤٦.٦	***٠.٠٠١	%٦٩.٥
صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	١.٩٣٠-	١٥.٧٠٤	***٠.٠٠١			

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير يفسر (%٦٩.٥) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (%٣٠.٥) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختيار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، ذو تأثير معنوي عكسي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

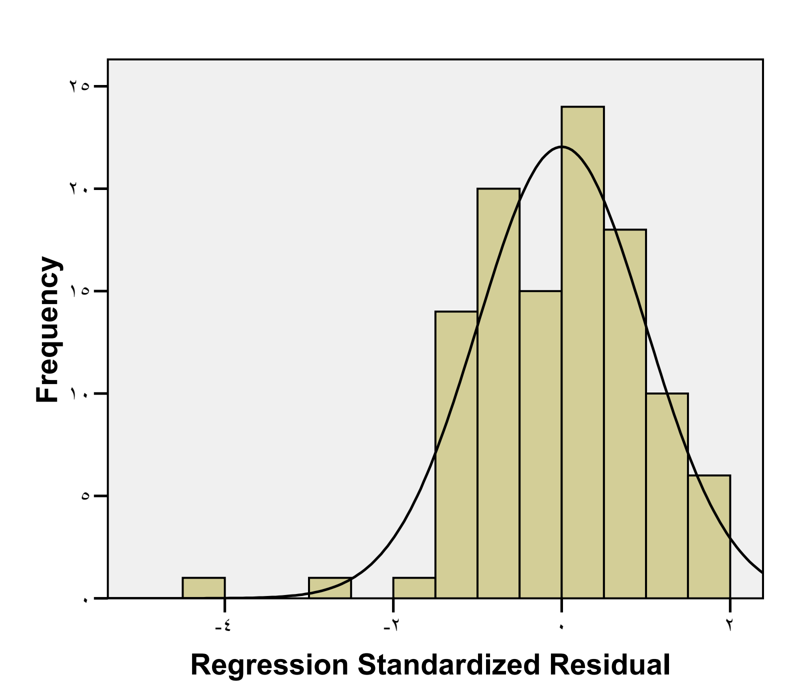
لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبـار (F-test)، وحيـث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٢٤٦.٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل مـن (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عنـد رسـم المـدرج التكـراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحـراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

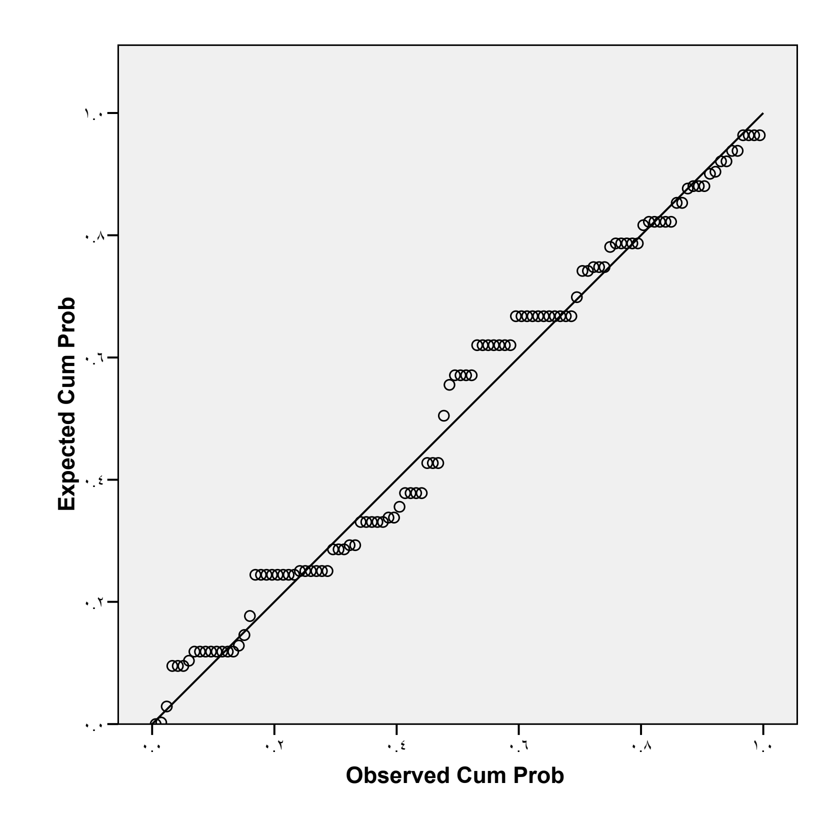
شكل رقم (٤-١١)

المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



شكل رقم (٤-١٢)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = ١٠.٣٧٥ - ١.٩٣٠ صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق

ومما سبق يتضح أنه توجد علاقة تأثير بين متغيـر صـعوبات ومقومـات تحقيـق الاستفادة من خدمات الصندوق والمتغير التابع جودة برامج الصندوق وإجراءاتـه، وهـذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الفرعي السادس.

وبالتعويض عن قيم متغير صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجـودة بـرامج الصندوق وإجراءاته بمدلولية صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق.

(٤-٤-١-٨) الإجابة عن التساؤل البحثي الفرعي السابع

ينص التساؤل البحثي الفرعي السابع على ما يلي:

«هل تسرب الأفراد من برامج التدريب والتوظيف يعوق جودة برامج الصندوق وإجراءاته»؟

يوضح الجدول رقم (٤-١٨) نموذج الانحدار الخاص بتحديد تأثير تسرب الأفراد من برامج التدريب والتوظيف على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير تسرب الأفراد من البرامج التدريبية والتوظف على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

المتغيرات المستقلة	المعلمات المقدرة β_i	t. test		F.test		R^2
		القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	
الجزء الثابت	١١.١٤١	٢٤.١٢	٠.٠٠١***	٣١٣.٥	٠.٠٠١***	٧٤.٤%
تسرب الأفراد من البرامج التدريبية والتوظف	-٢.٠٣١	١٧.٧٠	٠.٠٠١***			

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغير يفسر (٧٤.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (٢٥.٦%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختيار (t.test) نجد أن المتغير المستقل، تسرب الأفراد من البرامج التدريبية والتوظف، ذو تأثير معنوي عكسي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test) ، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٣١٣.٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة توفيق تأثير نموذج الانحدار على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

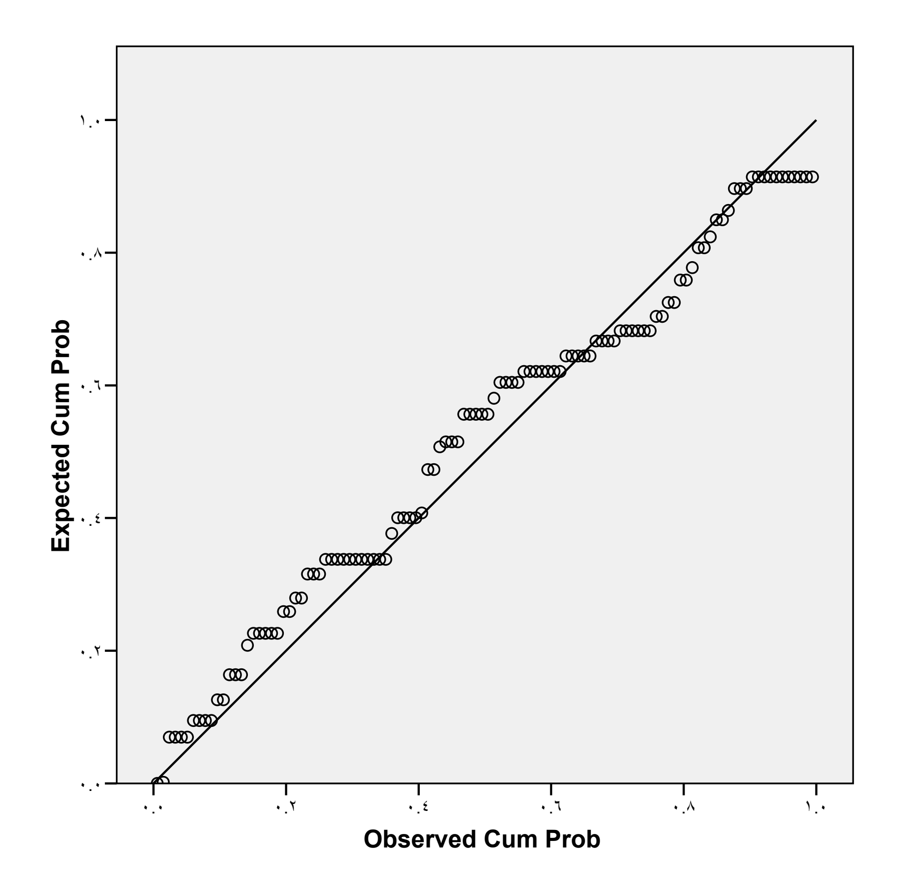
من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحراف المعياري لها (٠.٩٩٥) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

شكل رقم (٤-١٣)

المدرج التكراري للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته

شكل رقم (٤-١٤)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٥ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = ١١.١٤١- ٢.٠٣١ تسرب الأفراد من البرامج التدريبية والتوظف

ومما سبق يتبين وجود علاقة تأثير من متغير تسرب الأفراد من البـرامج التدريبيـة والتوظف على المتغير التابع جوده برامج الصندوق وإجراءاته، ويمثّل ذلك إجابة التساؤل البحثي السابع.

وبالتعويض عن قيم بعد تسرب الأفراد من البرامج التدريبية والتوظف بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكن الحصول على القيمة المتوقعة لجـودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته بمدلولية تسرب الأفراد من البرامج التدريبية والتوظف.

(٤-٤-١-٩) نمـوذج الانحـدار المتعـدد لتحديـد تـأثير أبعـاد ممارسـات بـرامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية على جودة برامج الصندوق وإجراءاته:

يعتمد تحليل الانحدار الخطي المتعدد على قياس المعلمات التالية:

أ- معامل التحديد (R^2): Coefficient of Determination

وتقيس النسبة المئوية لما تفسره المتغيرات المستقلة للتغير الذي يطرأ على قيم المتغير التابع وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على القوة التفسـيرية لنمـوذج الانحدار.

ب- اختبار (ت) t.test

ويقيس معنوية أو تأثير كل متغير مستقل على حده في نموذج الانحـدار فـي ضـوء مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، فإذا كان مستوى المعنوية للمتغير المسـتقل أقـل مـن (٠.٠٥) دل ذلك على تأثير ذلك المتغير المستقل وإذا كان مستوى المعنوية للمتغير المستقل أكبر من (٠.٠٥) دل ذلك على عدم تأثيره وخروجه من نموذج الانحدار.

ج- اختبار (ف) F. Test

ويقيس معنوية أو تأثير المتغيرات المستقلة ككل في نموذج الانحدار في ضوء مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) فإذا كان مستوى المعنوية نموذج الانحدار أقل من (٠.٠٥) فـإن المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على نموذج الانحدار والعكس صحيح.

د- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)

وهو يقيس مدى وجود ازدواج خطي Multicollinearity بين المتغيـرات المسـتقلة والقيمة المثلى لمعامل تضخم التباين أقل من (١٠) ويستخدم للانحدار المتعدد التدريجي.

هـ- اختبار اعتدالية أخطاء نموذج الإنحدار

من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء، وهي الفرق بين قيم المتغير التـابع الفعليـة والمتوقعة، تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح، ويتم التحقق من ذلك من خلال الرسم البياني لكل من المدرج التكراري للأخطـاء المعيارية، القيم المشاهدة الفعلية والقيم المتوقعة.

و- معادلة نموذج الإنحدار:

لقياس الأثر التفاعلي والتبادلي لتحديد الأثر التفاعلي والتبـادلي للمتغيـرات المسـتقلة المؤثرة على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، تم تطبيق معادلـة نمـوذج الانحـدار التالية:

Y	=	β_0	+	β_1	+	β_2	+	β_3	+	β_4	+	β_5	+	β_6	β_7
جودة برامج الصندوق وإجراءاته		**ثابت النموذج**		**تسويق خدمات الصندوق**		**برامج الدعم وأولوياتها**		**البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق**		**التمويل وكفايته وإجراءاته**		**متابعة الصندوق للجهات المستفيدة**		**صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق**	**التسرب من التدريب والعمل**

وبالتعويض عن قيم المتغيرات المستقلة، والتي تأخذ القيم مـن (١ حتـى ٥) حسـب مقياس ليكرت الخماسي، يمكن التنبؤ بجودة برامج الصندوق وإجراءاته.

جدول رقم (٤-١٩)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد المتغيرات البحثية المؤثرة على جودة برامج الصندوق وإجراءاته

R^2	VIF	F.test		t. test		المعلمات المقدرة β_i	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٩٣	--	***٠.٠٠١	١٩٣.٩	***٠.٠٠١	١٠.٤٥٣	٢.٣٨٠	**الجزء الثابت**
	٣.١٥٤			***٠.٠٠١	٣.٤٣١	٠.٢٠٢	تسويق خدمات الصندوق
	٤.٣٢٩			***٠.٠٠١	٣.٥٠٨	٠.٢٢١	برامج الدعم وأولوياتها
	٦.٠٣٥			**٠.٠٠٢	٣.١٢٧	٠.٢٢٧	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق
	٤.٢٧٣			***٠.٠٠١	٥.٣٠٤	٠.٣٠٩	التمويل وكفايته وإجراءاته
	٣.٦٧٢			***٠.٠٠١	٣.٣٦٤	٠.١٦٢	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة
	١.٣٨٠			***٠.٠٠١	٦.٠٨٨	٠.٣٠٨-	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق
	١.٢٧٧			***٠.٠٠١	٧.٧٣٢	٠.٣٠٩-	التسرب من التدريب والعمل

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)

١ – معامل التحديد (R^2)

نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر (٩٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع: جودة برامج الصندوق وإجراءاته. وباقي النسبة (٧%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢– اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة.

باستخدام اختيار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في نموذج الانحدار الخطي المتعدد هي، تسويق خدمات الصندوق، برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهـات المسـتفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمـل، وذلك عند مستوى معنوية أقل من، (٠.٠١)، (٠.٠٠١) على الترتيب.

٣ – اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار :

لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل تم استخدام اختبار (F. test)، وحيث أن قيمـة اختبار (F test) هي (١٩٣.٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة ككل المتعلقة بأبعاد ممارسات برامج وإجـراءات صـندوق تنمية الموارد البشرية، على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٤ – معامل تضخم التباين (VIF)

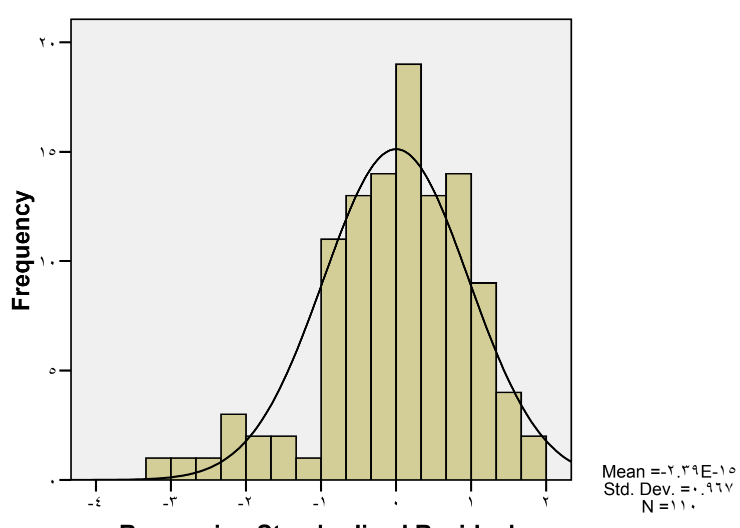
لتحديد مدى وجود ازدواج خطـى Multicollinearity بـين المتغيـرات المسـتقلة وبعضها البعض تم حساب (VIF) وهي اختصار Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقي المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولـة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي فـي أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم VIF أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجـود مشـكلة ازدواج خطي خطير بالنموذج.

٥ – اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار الخطي أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعيا معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري واحد صحيح. وهذا ما نجده عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي حيث أن متوسط الأخطاء يساوي الصفر، والانحراف المعياري لها (٠.٩٩٧) وهي تقترب من الواحد الصحيح.

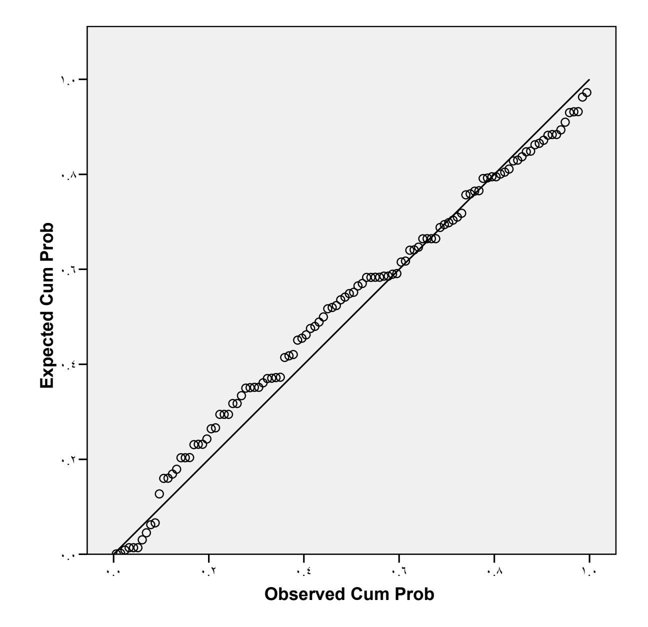
شكل رقم (٤-١٥)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



شكل رقم (٤-٢٤)

القيم الفعلية والمتوقعة للمتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته



٦ – معادلة النموذج:

جودة برامج الصندوق وإجراءاته = ٢.٣٨٠ + ٠.٢٠٢ تسويق خدمات الصندوق + ٠.٢٢١ برامج الدعم وأولوياتها +٠.٢٢٧ البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق + ٠.٣٠٩ التمويل وكفايته وإجراءاته + ٠.١٦٢ متابعة الصندوق للجهات المستفيدة -٠.٣٠٨ صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق -٠.٣٠٩ التسرب من التدريب والعمل

ومما سبق يتضح وجود علاقات تأثير من كافة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع جودة برامج الصندوق وإجراءاته، ويمثل ذلك إجابة التساؤل البحثي الرئيس الأول.

وبالتعويض عن قيم المتغيرات المستقلة بالنموذج بقيم مقياس ليكرت الخماسي يمكـن الحصول على القيمة المتوقعة لإجمالي جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

(٤-٤-١-١٠) ملخص نتائج نماذج الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

لقد استخدم الباحث نموذجي الانحدار الخطي البسيط والخطي المتعدد للتعـرف علـى تأثير المتغيرات المستقلة كل على حدة ثم تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة وذلـك علـى المتغير التابع للبحث وهو جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وفيما يلي يوضح الجدول رقم (٤-٢٠) ملخصاً لنتائج العلاقات الانحدارية (علاقات التـأثير) التـي أوضـحتها نمـاذج الانحدار المختلفة.

جدول رقم (٤-٢٠)

ملخص نتائج نماذج الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطى المتعدد التدريجي

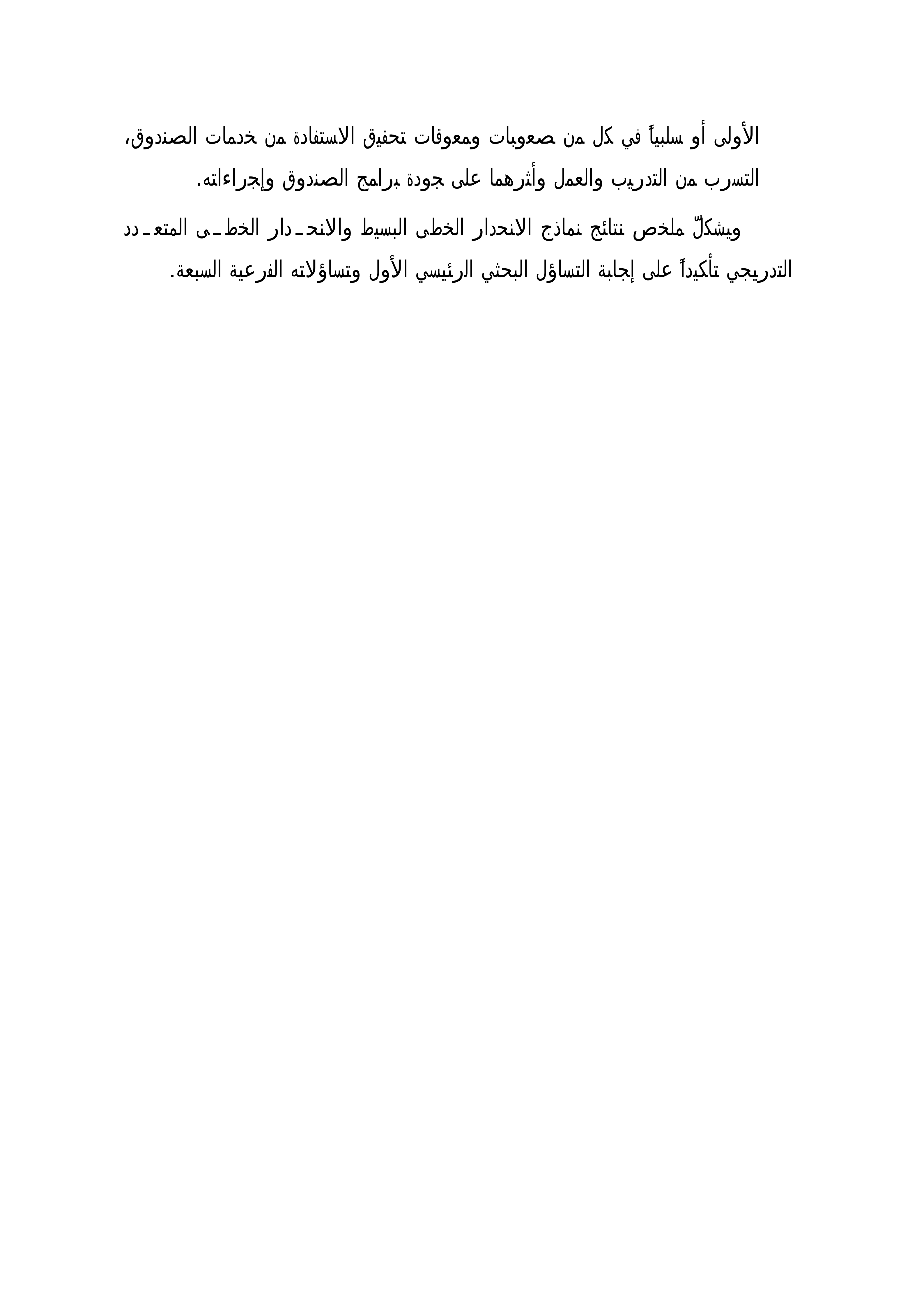
م	المتغيرات المستقلة	التأثير على المتغير التابع	
		نماذج الانحدار الخطي البسيط	نماذج الانحدار الخطي المتعدد
١	تسويق خدمات الصندوق	✓	✓
٢	برامج الدعم وأولوياتها	✓	✓
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	✓	✓
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	✓	✓
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	✓	✓
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	✓	✓
٧	التسرب من التدريب والعمل	✓	✓

واتضح من بيانات الجدول رقم (٤-٢٠) ما يلي:

١- تؤثر المتغيرات المستقلة المتعلقة بمتغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية، كل على حدة على المتغير التابع : جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك بدرجات متفاوتة وفقاً لمصفوفة ارتباط سبيرمان ونماذج الانحدار البسيط.

٢- تبين أنه وفقاً لنموذج الانحدار الخطي المتعدد أن المتغيرات المستقلة ذات التأثير الإيجابي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته هي : تسويق خدمات الصندوق، برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، بينما نجد أن المتغيرات المستقلة ذات التأثير السلبي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته هي صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمل.

٣- وبناء على ما تقدم من خلال مصفوفة ارتباط سبيرمان ونماذج الانحدار الخطى البسيط والمتعدد، يتضح أن متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ذات تأثير داعم وفعال سواء كان ذلك التأثير إيجابياً في الخمس ممارسات



الأولى أو سلبياً في كل من صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من التدريب والعمل وأثرهما على جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

ويشكلّ ملخص نتائج نماذج الانحدار الخطى البسيط والانحـدار الخطـى المتعـدد التدريجي تأكيداً على إجابة التساؤل البحثي الرئيسي الأول وتساؤلاته الفرعية السبعة.

(٤-٤-٢) الإجابة على التساؤل البحثي الثاني:

ينص التساؤل البحثي الثاني على ما يلي:

" ماهي الآثار المتوقع حدوثها لتحقيق الجودة في برامج الصندوق وإجراءاته؟ ".

متغيرات التساؤل البحثي الثاني:

يتمثل متغيرات التساؤل البحثي الثاني في الأثار المتوقعة لتحقيق الجودة في برامج الصندوق وإجراءاته.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحديد ماهية الأثار المتوقعة لتحقيق الجودة في برامج الصندوق وإجراءاته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي متمثلا في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري، والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً. وفيما يلي نتائج الإجابة على التساؤل البحثي الثاني:

جدول رقم (٤-٢١)

الإحصاء الوصفي لبعد الآثار المتوقعة لتحقيق الجودة في برامج الصندوق وإجراءاته

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	زيادة إقبال الشركات والمؤسسات الوطنية على برامج الصندوق.	٣.٦٤	١.٢١	٣٣.٢٦	٢
٢	تزايد أعداد المستفيدين من الشباب السعودي من برامج الصندوق.	٣.٦٩	١.١٩	٣٢.١٥	١
٣	تدني معدلات الشكاوي والانتقادات الموجهة للصندوق.	٢.٧٠	١.٢٢	٤٥.٣١	٧
٤	تدني معدلات تسرب الشباب من برامج الصندوق التدريبية.	٢.٧٢	١.١٥	٤٢.٣٢	٤
٥	تدني معدلات تسرب الشباب من العمل بالشركات والمؤسسات المتعاونة.	٢.٧١	١.٢٣	٤٥.٣٧	٨
٦	سهولة إنجاز المعاملات المالية للشركات والمؤسسات الوطنية.	٢.٦١	١.٢٩	٤٩.٥٥	١٠
٧	التحسين المستمر في إجراءات الصندوق.	٢.٧٨	١.٢٤	٤٤.٧٣	٦
٨	التحسين المستمر في جودة برامج الصندوق.	٢.٧٦	١.٣٠	٤٦.٩٩	٩
٩	ارتفاع كفاءة تعامل الصندوق مع الشركات والمؤسسات الوطنية.	٢.٩٦	١.٤٧	٤٩.٦٤	١١
١٠	تزايد جودة البرامج التدريبية بالصندوق.	٢.٧٨	١.١٦	٤١.٧١	٣
١١	استحسان المجتمع بصورة عامة لأدوار الصندوق.	٢.٨٥	١.٢٧	٤٤.٧٠	٥
	المتوسط العام	٢.٩٣	٠.٩٧	٣٣.١١	-

يتضح من الجدول رقم (٤-٢١) مايلي :

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث تميل عامةً نحو الاتجـاه المحايـد فيمـا يتعلـق بالعبارات الخاصة بمتغير الأثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك بمتوسط مرجح إجمالي مقداره (٢.٩٣) ومعامل اخـتلاف معيـاري مقـداره (٣٣.١١%).
- إن أكثر العبارات أهمية في استجابات عينة البحث هي على الترتيب : تزايد أعداد المستفيدين من الشباب السعودي من برامج الصـندوق، زيـادة إقبـال الشـركات والمؤسسات الوطنية على برامج الصندوق، تزايد جودة البرامج التدريبية بالصندوق، تدني معدلات تسرب الشباب من برامج الصندوق التدريبيـة، استحسـان المجتمـع بصورة عامة لأدوار الصندوق، وذلـك بمعـاملات اخـتلاف معياريـة مقـدارها (٣٢.١٥%)، (٣٣.٢٦%)، (٤١.٧١%)، (٤٢.٣٢%)، (٤٤.٧٠%) على التوالي.
- إن أقل العبارات أهمية في استجابات عينة البحث هي على الترتيب، تدني معـدلات الشكاوي والانتقادات الموجهة للصندوق، تدني معدلات تسرب الشباب مـن العمـل بالشركات والمؤسسات المتعاونة، التحسين المستمر في جودة بـرامج الصـندوق، سهولة إنجاز المعاملات المالية للشركات والمؤسسات الوطنية، ارتفاع كفاءة تعامـل الصندوق مع الشركات والمؤسسات الوطنية، وقـد كانـت معـاملات الاخـتلاف المعياري لهـذه العبـارات مقـدارها، (٤٥.٣١%) ، (٤٥.٣٧%)، (٤٦.٩٩%)، (٤٩.٥٥%)، (٤٩.٦٤%) على الترتيب.
- بناء على ما تقدم من خلال الإحصاء الوصفي لمتغير الأثار المتوقعة لتحقيق جـودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية، يتضح للباحث أن أهم الأثار كانت تنصب على تعظيم المنافع وتدنية المخاطر والتهديـدات للارتقـاء بجـودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته الحالية من خلال تفعيل كل من: تزايد أعداد المسـتفيدين مـن الشـباب السعودي من برامج الصندوق، زيادة إقبال الشركات والمؤسسـات الوطنيـة علـى برامج الصندوق، تزايد جودة البرامج التدريبية بالصندوق، تدني معـدلات تسـرب الشباب من برامج الصندوق التدريبية، استحسان المجتمـع بصـورة عامـة لأدوار الصندوق.. وهذا يمثّل إجابة التساؤل البحثي الثاني.

(٤-٤-٣) الإجابة عن التساؤل البحثي الثالث:

ينص التساؤل البحثي الثالث على ما يلي:

" هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينـة البحـث فيمـا يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالشركات والمتغيرات الديموجرافية نحو جودة بـرامج الصندوق وإجراءاته؟ ".

متغيرات التساؤل البحثي الثالث:

تنقسم متغيرات التساؤل البحثي الثالث إلى:

أ- متغيرات مستقلة: وتتمثل في المتغيرات الديمغرافية لكل من الشركات والمستجيبين من عينة البحث، وذلك كما يلي:

١) متغيرات متعلقة بسمات وخصائص الشركات: وتشمل كل من:

- رأس مال الشركة.
- عدد العاملين بالشركة.
- مجال النشاط.
- الشكل القانوني للشركة.
- عدد السنوات منذ بدء نشاط الشركة.

٢) متغيرات ديموجرافية متعلقة بسمات وخصائص المستجيبين: وتشمل كل من :

- فئات العمر.
- المؤهل العلمي.
- التخصص في المؤهل الدراسي.
- الخبرة الوظيفية في مجال العمل.

ب- متغير تابع: ويتمثل في متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية، لكل من:

١. تسويق خدمات الصندوق.
٢. برامج الدعم وأولوياتها.

٣. البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.

٤. التمويل وكفايته وإجراءاته.

٥. متابعة الصندوق للجهات المستفيدة.

٦. صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق.

٧. التسرب من التدريب والعمل.

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحديد تأثير المتغيرات الديموجرافية الأساسية المتعلقة بسمات وخصائص الشركات (رأس مال الشركة، عدد العاملين بالشركة، مجال النشاط، الشكل القانوني للشركة، عدد السنوات منذ بدء نشاط الشركة)، والمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بسمات وخصائص المستجيبين (فئات العمر، المؤهل الدراسي، التخصص في المؤهل الدراسي، الخبرة الوظيفية في مجال العمل) على جودة برامج الصندوق وإجراءاته، تم استخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه One Way Analysis of Variance (ANOVA)، والذي يعتمد على قياس مصدر الاختلافات بين المجموعات وداخل المجموعات بحيث تم حساب قيمة "ف" المحسوبة على أساس:

$$ف = \frac{\text{متوسط المربعات بين المجموعات}}{\text{متوسط المربعات داخل المجموعات}}$$

ثم حساب معنوية اختبار "ف" على أساس مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ليدل على تأثير المتغير الأساسي أو الديموجرافي على جودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) دل ذلك على عدم وجود تأثير للمتغير الأساسي أو على جودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية مع ملاحظة أن الباحث قد استخدم اختبار (t) في حالة وجود مجموعتين فقط وهو في حالة واحدة وهى تخص متغير التخصص في المؤهل الدراسي.

وفيما يلي نتائج الإجابة على التساؤل البحثي الثالث:

أ - تأثير رأس مال الشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٢)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الأساسية الخاصة بالشركات : رأس مال الشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـــرات	فئات رأس المال	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القـــرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	أقل من (١) مليون	٣.٢٠٦٣	١.٤٠٣	٠.٢٣٨	غير دالة
		من (١) مليون–أقل من (٥) مليون	٣.١٤٨١			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٢.٨٥٨٦			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٣.٠٣٧٠			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٣.٤٠٥٨			
٢	برامج الدعم وأولوياتها	أقل من (١) مليون	٣.٠٩٥٢	١.٣٢٠	٠.٢٦٧	غير دالة
		من (١) مليون–أقل من (٥) مليون	٢.٩٦٠٣			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٢.٧٨٧٩			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٣.١٦٦٧			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٣.٣٦٢٣			
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	أقل من (١) مليون	٣.٠٥٢٤	٣.٤٢٢	٠.٠١١	دالة*
		من (١) مليون–أقل من (٥) مليون	٢.٨٦٥١			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٢.٣٥٢٣			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٣.٠١٨٥			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٣.٢٤٦٤			
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	أقل من (١) مليون	٣.٠٩٨٠	٢.٢٦٣	٠.٠٧٨	غير دالة
		من (١) مليون–أقل من (٥) مليون	٢.٩٠٤٨			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٢.٤٨٧٠			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٣.١٩٠٥			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٣.٢٠٥٠			
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	أقل من (١) مليون	٢.٧٤٢٩	١.٥٨٣	٠.١٨٤	غير دالة
		من (١) مليون–أقل من (٥) مليون	٢.٧٢٣٨			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٢.٣٥٤٥			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٣.١٧٧٨			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٣.٠٤٣٥			
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	أقل من (١) مليون	٣.٧٥٩٤	٠.٤٩١	٠.٧٤٢	غير دالة
		من (١) مليون–أقل من (٥) مليون	٣.٨٢٧١			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٣.٩٧١٣			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٣.٧٣١٠			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٣.٨٩٠٢			
٧	التسرب من التدريب والعمل	أقل من (١) مليون	٣.٨٨٠٧	١.١٦٩	٠.٣٢٩	غير دالة
		من (١) مليون- أقل من (٥) مليون	٣.٩١٨٨			
		من (٥) مليون–أقل من (١٠) مليون	٣.٩٤١٢			
		من (١٠) مليون–أقل من (٢٠) مليون	٤.٢٧٤٥			
		من (٢٠) مليون فأكثر	٤.١١٧٦			

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٢) ما يلي:

- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصـائية للمتغيـر الأساسـي (رأس مـال الشركة) على متغير البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق ، عنـد مسـتوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، وقد اتضح وجود فرق معنوي بين فئتي رأس المال من ((٥) مليون – أقل من (١٠) مليون) ، مـن ((٢٠) مليـون فـأكثر) ، ولصالح الفئة الأخيرة عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) ، وذلك باستخدام اختبار Scheffe.
- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسـي (رأس مـال الشركة) على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : تسويق خدمات الصـندوق ، بـرامج الـدعم وأولوياتها ، التمويل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الأستفادة من خدمات الصندوق ، التسـرب مـن التدريب والعمل ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

ب - تأثير عدد العاملين بالشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صـندوق تنميـة الموارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٣)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الأساسية الخاصة بالشركات : عدد العاملين بالشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـرات	فئات عدد العاملين	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القـرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	أقل من (٥٠) عامل	٣.٢٤٩٤	٣.٢٧٤	٠.٠٢٤	دالة*
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٢.٦٨٢٥			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٣.٢٠٠٠			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٣.٣٤٧٢			
٢	برامج الدعم وأولوياتها	أقل من (٥٠) عامل	٣.٠٥١٩	٢.١٥١	٠.٠٩٨	غير دالة
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٢.٧٤٦٠			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٣.٠٥٠٠			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٣.٤٠٢٨			
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	أقل من (٥٠) عامل	٢.٩٦٨٥	٣.٨٨١	٠.٠١١	دالة*
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٢.٤٣٦٥			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٢.٨٢٠٨			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٣.٣٠٩٠			
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	أقل من (٥٠) عامل	٣.٠١٥٩	١.٦٤٨	٠.١٨٣	غير دالة
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٢.٦١٢٢			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٢.٩٢٨٦			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٣.٢٢٦٢			
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	أقل من (٥٠) عامل	٢.٨١٣٣	١.٧٠٠	٠.١٧١	غير دالة
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٢.٤٥٧١			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٢.٥٥٠٠			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٣.١٠٠٠			
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	أقل من (٥٠) عامل	٣.٨٥٢٦	٠.٦٣٦	٠.٥٩٣	غير دالة
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٣.٩٤٤٩			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٣.٨٧١١			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٣.٦٩٧٤			
٧	التسرب من التدريب والعمل	أقل من (٥٠) عامل	٤.٠٢٠٩	١.٥١٩	٠.٢١٤	غير دالة
		من (٥٠) – أقل من (١٠٠) عامل	٤.٠٢٥٢			
		من (١٠٠) – أقل من (١٥٠) عامل	٣.٧٢٩٤			
		من (٢٠٠) عامل فأكثر	٤.٠٨٠٩			

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٣) ما يلي:

- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عـدد العـاملين بالشركة) على متغيرات تسويق خدمات الصندوق ، البرامج التدريبية التـي يمولها الصندوق ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، وقد اتضح وجـود فرق معنوي بين فئتي عدد العاملين من ((٥٠) – أقل من (١٠٠) عامـل) ، من ((٢٠٠) عامل فأكثر) ، ولصالح الفئة الأخيرة عند مستوى معنوية أقـل من (٠.٠٥) ، وذلك باستخدام اختبار Scheffe.
- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عدد العـاملين بالشركة) على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : برامج الدعم وأولوياتها ، التمويـل وكفايتـه وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

ج - تأثير مجال النشاط بالشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجـراءات صـندوق تنميـة الموارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٤)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الأساسية الخاصة بالشركات : مجال النشاط بالشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـرات	مجال النشاط	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القـرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	تجاري	٣.٢٤٢٩	٠.٩٣٥	٠.٤٢٧	غير دالة
		صناعي	٣.١٢٢٨			
		خدمي	٢.٨٨٨٩			
		مشترك	٣.١٧٩٥			
٢	برامج الدعم وأولوياتها	تجاري	٣.٠٣٦٧	٠.٠٩٥	٠.٩٦٣	غير دالة
		صناعي	٣.٠٧٨٩			
		خدمي	٣.٠٨٧٧			
		مشترك	٣.١٧٩٥			
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	تجاري	٢.٩٤٤٩	٠.١١٠	٠.٩٥٤	غير دالة
		صناعي	٢.٨٧٢٨			
		خدمي	٢.٨٢٤٦			
		مشترك	٢.٩٦٧٩			
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	تجاري	٣.٠١٤٥	٠.٦٨٦	٠.٥٦٣	غير دالة
		صناعي	٢.٨١٢٠			
		خدمي	٢.٨١٢٠			
		مشترك	٣.٢١٩٨			
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	تجاري	٢.٧٢٨٨	٠.٥٨٧	٠.٦٢٥	غير دالة
		صناعي	٢.٥٤٧٤			
		خدمي	٢.٩١٥٨			
		مشترك	٢.٩٨٤٦			
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	تجاري	٣.٩٧٦٨	٤.٠٨٤	٠.٠٠٩	دالة**
		صناعي	٣.٥١٥٢			
		خدمي	٣.٦٢٣٣			
		مشترك	٤.٠٠٨١			
٧	التسرب من التدريب والعمل	تجاري	٤.٠٢٢٩	٣.٣٨٢	٠.٠٢١	دالة*
		صناعي	٣.٦٩٩٧			
		خدمي	٣.٨٩١٦			
		مشترك	٤.٣٣٩٤			

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٤) ما يلي:

- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (مجـال النشـاط بالشركة) على متغيرات صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة مـن خـدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عند مستوى معنويـة اقـل مـن (٠.٠٥) ،(٠.٠١) على الترتيب ، وقد اتضح وجود فرق معنوي بين مجـال النشاط سواء بين النشاط التجاري والصناعي ولصـالح النشـاط التجـاري، وأيضاً بين النشاط الصناعي والمشترك ولصالح النشاط الأخير ، عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) ، وذلك باستخدام اختبار Scheffe.
- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عدد العـاملين بالشركة) على أبعاد تسويق خدمات الصندوق ، ممارسات برامج وإجـراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلـق بكـل مـن : بـرامج الـدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولهـا الصـندوق ، التمويـل وكفايتـه وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، عند مستوى معنوية أكبـر من (٠.٠٥).

د - تأثير عدد السنوات منذ بدء النشاط بالشركة على متغيرات ممارسات برامج وإجـراءات صندوق تنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٥)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الأساسية الخاصة بالشركات : عدد السنوات منذ بدء النشاط على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـــرات	عدد السنوات منذ بدء النشاط	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القــرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	أقل من (5) سنوات	٣.١٣٨٩	٠.٧٧٦	٠.٥١٠	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٣.٠٣٠٧			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٣.٠٦٠٦			
		أكثر من (١5) سنة	٣.٣٠٤٨			
٢	برامج الدعم وأولوياتها	أقل من (5) سنوات	٣.١٦٦٧	٠.٩٢١	٠.٤٣٤	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٣.٠٣٤٥			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٢.٨١٨٢			
		أكثر من (١5) سنة	٣.١٨٨٠			
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	أقل من (5) سنوات	٣.٠١٢٥	٠.٦٤٧	٠.٥٨٦	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٢.٧٣٥٦			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٢.٨٧١٢			
		أكثر من (١5) سنة	٣.٠٢١٤			
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	أقل من (5) سنوات	٣.٠٧١٤	١.٠١٦	٠.٣٨٩	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٢.٨٧٦٨			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٢.٧٢٠٨			
		أكثر من (١5) سنة	٣.١٢٤٥			
5	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	أقل من (5) سنوات	٢.٨٧٠٠	٠.٤٩٨	٠.٦٨٥	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٢.٧٧٢٤			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٢.٥١٨٢			
		أكثر من (١5) سنة	٢.٨٣٠٨			
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	أقل من (5) سنوات	٣.٨٩٢١	١.٢٨٨	٠.٢٨٢	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٣.٧٠٠٥			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٣.٧٤٤٠			
		أكثر من (١5) سنة	٣.٩٧٠٣			
٧	التسرب من التدريب والعمل	أقل من (5) سنوات	٤.١٩١٢	٠.٩٩٩	٠.٣٩٧	غير دالة
		من (5) – أقل من (١٠) سنوات	٣.٩٢٢٩			
		من (١٠) – أقل من (١5) سنة	٣.٩٤٦٥			
		أكثر من (١5) سنة	٣.٩٣٨٢			

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٥) ما يلي:

- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عدد السنوات منذ بدء النشاط بالشركة) على متغيرات تسويق خدمات الصندوق ، ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق ، التمويل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

هـ - تأثير فئات العمر على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صـندوق تنميـة المـوارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٦)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الديموجرافية الخاصة بالمستجيبين : فئات العمر على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـــرات	فئات العمر	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القـــرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	أقل من ٢٥ سنة	٣.١٤٢٠	٠.٣٠٤	٠.٨٢٣	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٣.٠٥٧٢			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣.٢٥١٩			
		٤٥ سنة فأكثر	٣.١٦٨٦			
٢	برامج الدعم وأولوياتها	أقل من ٢٥ سنة	٢.٧٧٧٨	١.٦١٨	٠.١٩٠	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢.٩٤٤٤			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سمة	٣.٢٨٣٣			
		٤٥ سنة فأكثر	٣.١٧٢٤			
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	أقل من ٢٥ سنة	٣.٠٦٠٢	٠.٩٩١	٠.٤٠٠	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢.٧١٢١			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣.٠٦٦٧			
		٤٥ سنة فأكثر	٢.٨٩٦٦			
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	أقل من ٢٥ سنة	٢.٩٧٦٢	٠.٠١٣	٠.٩٩٨	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢.٩٥٦٧			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٢.٩٩٥٢			
		٤٥ سنة فأكثر	٢.٩٥٠٧			
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	أقل من ٢٥ سنة	٢.٥١١١	١.٣٤٣	٠.٢٦٤	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢.٦٤٢٤			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣.٠٧٣٣			
		٤٥ سنة فأكثر	٢.٧٢٤١			
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	أقل من ٢٥ سنة	٤.١٢٢٨	٢.٢٢٩	٠.٠٨٩	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٣.٦٨٥٨			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣.٧٧١٩			
		٤٥ سنة فأكثر	٣.٩٠٩٣			
٧	التسرب من التدريب والعمل	أقل من ٢٥ سنة	٤.٠٦٨٦	١.٣١٤	٠.٢٧٤	غير دالة
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٣.٨٤١٤			
		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٣.٩٤٧١			
		٤٥ سنة فأكثر	٤.١٢٣٧			

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٦) ما يلي:

- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (فئات العمـر) على متغيرات تسويق خدمات الصندوق ، ممارسـات بـرامج وإجـراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : برامج الدعم وأولوياتها ، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق ، التمويـل وكفايتـه وإجراءاتـه ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عند مستوى معنوية أكبـر من (٠.٠٥).

و - تأثير المؤهل الدراسي على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية المـوارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٧)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الديموجرافية الخاصة بالمستجيبين : المؤهل الدراسي على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـــرات	المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القـــرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٣.٢٩٩١ ٣.٠٠٧٩ ٣.٠٥٢٣ ٣.٢٢٩٢ ٣.٨٨٨٩	١.١٩٣	٠.٣١٨	غير دالة
٢	برامج الدعم وأولوياتها	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٣.٠٠٠٠ ٣.٣٠٩٥ ٢.٩٢٤٨ ٣.٢٣٩٦ ٤.١١١١	١.٨٩٠	٠.١١٨	غير دالة
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٢.٧٢١٢ ٢.٨٤٥٢ ٢.٩١٠١ ٣.٠٥٢١ ٤.٢٥٠٠	٢.١٢٦	٠.٠٨٣	غير دالة
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٢.٦٤٢٩ ٢.٩٤٩٠ ٢.٩٨٨٨ ٣.١٤٢٩ ٤.٦١٩٠	٣.٤٤٨	٠.٠١١	دالة*
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٢.٦٠٠٠ ٢.٩٥٧١ ٢.٦١٥٧ ٢.٩٣٧٥ ٤.٧٣٣٣	٣.٤٥٣	٠.٠١١	دالة*
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٣.٩٦٣٦ ٣.٧٠٦٨ ٣.٨٥٦٦ ٣.٦١٥١ ٤.٢٩٨٢	١.٣٧٥	٠.٢٤٨	غير دالة
٧	التسرب من التدريب والعمل	درجة الماجستير فأكثر درجة الدبلوم العالي درجة البكالوريوس الثانوية العامة أو ما يعادلها غير ذلك	٣.٩١٤٠ ٤.١٤٢٩ ٣.٩٦٤٢ ٣.٩٠٤٤ ٤.٥٢٩٤	١.٠٣٩	٠.٣٩١	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٧) ما يلي:

- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموجرافي (المؤهل الدراسي) على متغيرات التمويل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، وقد اتضح وجود فرق معنوي بين درجتي الماجستير فأكثر ، وغير ذلك من الدرجات العلمية ولصالح الفئة الأخيرة ، كذلك بين درجتي البكالوريوس وغير ذلك من الدرجات العلمية ولصالح الفئة الأخيرة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وذلك باستخدام اختبار Scheffe.
- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموجرافى (المؤهل الدراسي) على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : تسويق خدمات الصندوق ، برامج الدعم وأولوياتها ، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق ، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

ز - تأثير التخصص في المؤهل الدراسي على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صـندوق تنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٨)

اختبار " ت " لقياس تأثير المتغيرات الديموجرافية الخاصة بالمستجيبين : المؤهل الدراسي على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـــرات	التخصص في المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار "ت"	
					القيمة	مستوى المعنوية
١	تسويق خدمات الصندوق	العلوم الإدارية	٣.١١١١	٠.٧٦٣	٠.٨٦	٠.٣٩٢
		غير ذلك	٣.٢٥٦٩	٠.٩٠٧		
٢	برامج الدعم وأولوياتها	العلوم الإدارية	٢.٩٩١٥	٠.٨٦٧	١.٤٥٧	٠.١٤٨
		غير ذلك	٣.٢٦٠٤	٠.٩٠٧		
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	العلوم الإدارية	٢.٨٣٤٤	٠.٨٤٢	١.٤٥٤	٠.١٤٩
		غير ذلك	٣.١٠٩٤	١.٠٣١		
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	العلوم الإدارية	٢.٨٩١٩	٠.٨٨٢	١.٣٢٩	٠.١٨٧
		غير ذلك	٣.١٥٦٣	١.٠٩٣		
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	العلوم الإدارية	٢.٦٤٨٧	١.٠٢٣	١.٧٢١	٠.٠٨٨
		غير ذلك	٣.٠٣١٣	١.١٤٠		
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	العلوم الإدارية	٣.٨٥٤٣	٠.٥٩٢	٠.٣٨١	٠.٧٠٤
		غير ذلك	٣.٨٠٤٣	٠.٦٩٧		
٧	التسرب من التدريب والعمل	العلوم الإدارية	٣.٩٨٢٧	٠.٥٥١	٠.٠٢٣	٠.٩٨٢
		غير ذلك	٣.٩٧٩٨	٠.٧١٣		

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٨) ما يلي:

- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموجرافي (التخصص في المؤهل الدراسي) على متغيرات ممارسات برامج وإجـراءات صـندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : تسويق خـدمات الصـندوق ، برامج الدعم وأولوياتها ، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق ، التمويـل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عنـد مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

ح - تأثير الخبرة الوظيفية في مجال العمل على متغيـرات ممارسـات بـرامج وإجـراءات صندوق تنمية الموارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢٩)

تحليل التباين أحادى الاتجاه لقياس تأثير المتغيرات الديموجرافية الخاصة بالمستجيبين : الخبرة الوظيفية في مجال العمل على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية

م	المتغيـرات	الخبرة الوظيفية في مجال العمل	المتوسط الحسابي	قيمة "ف" المحسوبة	القـرار	
					مستوى المعنوية	الدلالة
١	تسويق خدمات الصندوق	أقل من (٥) سنوات	٣.٠٥٩٨	٠.٥٤٩	٠.٦٥٠	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣.٢٨٥٣			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٣.٠٤٧٦			
		من (١٥) سنة فأكثر	٣.١٣١٩			
٢	برامج الدعم وأولوياتها	أقل من (٥) سنوات	٢.٩٣٥٩	٠.٥٦١	٠.٦٤٢	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣.٢٢٠٧			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٣.٠١٧٩			
		من (١٥) سنة فأكثر	٢.٩٩٤٨			
٣	البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق	أقل من (٥) سنوات	٣.١٢١٨	٠.٨٣٦	٠.٤٧٧	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣.٠٢٩٣			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٢.٧٣٥١			
		من (١٥) سنة فأكثر	٢.٨٥٤٢			
٤	التمويل وكفايته وإجراءاته	أقل من (٥) سنوات	٣.١٧٥٨	٠.٥٥٧	٠.٦٤٥	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣.٠٥٧٩			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٢.٩٠٨٢			
		من (١٥) سنة فأكثر	٢.٨٣٤٨			
٥	متابعة الصندوق للجهات المستفيدة	أقل من (٥) سنوات	٣.٠٧٦٩	٠.٩١٠	٠.٤٣٩	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٢.٨٤٨٦			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٢.٥٢٨٦			
		من (١٥) سنة فأكثر	٢.٧٣١٢			
٦	صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق	أقل من (٥) سنوات	٣.٦٢٣٥	٢.٠١٧	٠.١١٦	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣.٨٣٣٦			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٤.٠٦٠٢			
		من (١٥) سنة فأكثر	٣.٧٤١٨			
٧	التسرب من التدريب والعمل	أقل من (٥) سموات	٣.٩١٨٦	١.٥٨٢	٠.١٩٨	غير دالة
		من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٣.٨٥٥٣			
		من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة	٤.١٧٤٤			
		من (١٥) سنة فأكثر	٣.٩٨٥٣			

يتضح من الجدول جدول رقم (٤-٢٩) ما يلي:

- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموجرافى (الخبرة الوظيفية في مجال العمل) على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : تسويق خدمات الصندوق ، برامج الدعم وأولوياتها ، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة ، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل ، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

ونستنتج مما سبق :

- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (رأس مال الشركة) على بعد البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق
- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عدد العاملين بالشركة) على متغيرات تسويق خدمات الصندوق ، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.
- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (مجال النشاط بالشركة) على متغيرات صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل.
- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموجرافي (المؤهل الدراسي) على متغيرات التمويل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة.
- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عدد السنوات منذ بدء النشاط بالشركة ، فئات العمر ، التخصص في المؤهل الدراسي ، الخبرة الوظيفية في مجال العمل) على متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية ، فيما يتعلق بكل من : تسويق خدمات الصندوق ، برامج الدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق ، التمويل وكفايته وإجراءاته ، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة،

صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسـرب مـن التدريب والعمل.

- بناء على ما تقدم فأنه لا توجد فروق معنويـة ذات دلالـة إحصـائية بـين استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات الخاصـة بالشـركات وتلـك المتغيرات الديموجرافية نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية ، فيما عدا تأثير بعض المتغيرات المتعلقة بكل من رأس مال الشركة، عدد العاملين بالشركة ، مجال النشاط بالشركة ، المؤهل الدراسي على بعـض متغيـرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية.

(٤-٥) الإجابة على السؤال المفتوح (السؤال الثالث بالاستبانة)

يتكون السؤال المفتوح وهو السؤال الثالث باستبانة البحث من ثلاث أجزاء أجـزاء، وقد استخلص الباحث أهم الإجابات وأكثرها تكراراً بالنسبة للأجزاء الثلاثة وذلك كما يلي:

(أولاً) أهم الجوانب الإيجابية في برامج الدعم بالصندوق

١- البرامج تهدف إلى تحقيق السعودة وتوطين الوظائف.

٢- إعداد الكوادر البشرية السعودية.

٣- أن برامج الدعم المختلفة تصب في مجملها في التعاون مـع منشـآت القطـاع الـخ ودعمها من أجل توطين الوظائف.

٤- التدريب وتطوير شباب الوطن وحثهم على العمل.

٥- توفير فرص العمل للشباب السعودي.

٦- زيادة إقبال المنشآت بالقطاع الخاص على برامج الصندوق.

٧- تميز البرامج التي يقدمها الصندوق بالجودة العالية.

٨- تميز موقع الصندوق الإلكتروني، حيث يضم كافة البيانات الخاصة بالأنشطة وبرامج الدعم.

٩- التوفير في تكاليف التدريب من خلال المشاركة بين الصندوق والمنشآت السـعودية وذلك من خلال برامج التدريب والدعم وذلك بالتدريب على رأس العمل.

١٠- يمثل مجال عمل الصندوق تعاوناً إيجابياً بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

١١- تزايد إقبال الشباب السعودي للالتحاق ببرامج الصندوق.

١٢- مساعدة المنشآت في دفع رواتب الملتحقين إلى العمل في إطار برامج الدعم بالصندوق.

١٣- المساعدة على الحد من البطالة بين الشباب السعودي.

١٤- حرص الصندوق على الرد على مختلف الاستفسارات وتوفير المعلومات بوضـوح ودقة عن كافة برامجه وأساليب دعمه.

١٥- التواجد الإعلامي بدرجة كافية.

١٦- اتباع أساليب عدة لتحقيق المشاركة الفعالة بالرأي والمقترحات من جانب المسؤولين بالمنشآت والقطاعات الخاصة وأهل الخبرة والمعرفة لتطوير برامج دعم الصندوق.

(ثانياً) أكثر الجوانب السلبية في برامج الدعم بالصندوق

١- تأخير إنجاز المعاملات المالية وتأخّر الصرف.

٢- تدني مستوى الكفاءات الإدارية بالصندوق.

٣- عدم تمكّن الصندوق من تغطية كامل احتياجات السوق.

٤- لا تمثّل برامج الدعم المختلفة قدراً كافياً لتحفيز المنشآت للإقبال على برامجه.

٥- عدم توافر الأعداد الكافية في مراكز التدريب المؤهلة لتقديم التدريب بكفاءة وبالمستويات المهنية المطلوبة.

٦- عدم توافر آلية رقابية للاستفادة بشكل فعال من برامج الدعم بالصندوق وفق الأهداف المحددة لذلك.

٧- تدني متابعة سير الشباب في مجالات التدريب والتوظيف.

٨- الصندوق غير فعال ولا توجد له جوانب إيجابية ويشكّل عبئاً على ميزانية الدولة.

٩- عدم إتاحة الفرصة للشباب الذي يترك التدريب أو التوظيف للعودة والحصول على فرصة ثانية للتدريب والتوظيف عن طريق الصندوق.

١٠- إجراءات صرف المستحقات معقّدة وغير ميسرة.

١١- تدني مستوى الوعي لدى الشباب للاستفادة من برامج الصندوق.

١٢- عدم الاهتمام الكافي من جانب الصندوق بأعمال التطوير والتقويم المستمر لمختلف برامج الصندوق.

١٣- تدني مستوى ضوابط الصندوق لضان عدم تلاعب الشركات والمؤسسات في تعاملها مع الصندوق فيما يتعلق بالتزامها بالسعودة وتوطين الوظائف.

١٤- عدم المساواة في زيارات المتابعة الميدانية حيث يكون التركيز على الشركات الكبرى دون المؤسسات الصغيرة وهذا يشكّل خللاً في عمل الصندوق.

١٥- إن عدد البرامج يعتبر محدوداً.

١٦- عدم الاهتمام باختيار أو قبول المتدربين حيث لا يتسمون بالكفاءة والالتزام.

١٧- عدم ملاءمة ساعات العمل بالقطاع الخاص مع الظروف الأسرية الخاصة بالشباب السعودي من المستفيدين ببرامج الصندوق.

١٨- عدم توافر عمليات وبرامج الدعم الكافي للمهن الصناعية بالشكل الكافي.

١٩- تدني جهود البحث العلمي في مختلف المجالات والأبعاد الخاصة ببرامج الدعم بالصندوق.

(ثالثاً) أهم المقترحات لتحسين وتطوير منظومة برامج الدعم بالصندوق

١- الاستعانة بخبراء المراكز المتخصصة الملائمة في تطوير برامج الدعم بالصندوق.

٢- إجراء اختبارات للمتقدمين للتعرف على مدى جديتهم.

٣- العمل على توسيع نشاط السوق.

٤- العمل على إيجاد مدربين ذو كفاءة عالية وإعطائهم حقهم لإنجاح المنظومة.

٥- إجراء بحوث ميدانية تشترك فيها جهات الدولة المعنية للتعرف على وتحديد المشاكل التي تواجه العاملين بالقطاع الخاص وتواجه توطين الوظائف.

٦- حرص الصندوق على الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة والمطـورة للتسـويق للخدمات والبرامج المقدمة.

٧- التعاون (والتعاقد) مع الجامعات والكليات لتطوير الشباب السعودي والارتقاء بمهاراتهم.

٨- زيادة فرص التدريب للشباب.

٩- اعتماد ميزانية للابتعاث للخارج.

١٠- الاستفادة من تقنيات المعلومات في التواصل مع المؤسسـات المسـتفيدة والشـباب المستفيد مثل رسائل الجوال والبريد الإلكتروني.

١١- العمل على متابعة الشباب بفاعلية عن طريق متخصصين للتعرف على العوامل التي تساعد على استمراريتهم والصعوبات التي تواجههم.

١٢- إتاحة الفرصة مرة أخرى للشباب بعد ترك التدريب أو التوظيـف للحصـول علـى فرص التدريب والتوظف.

١٣- رفع قيمة الدعم ومدته من جانب الصندوق.

١٤- زيادة عدد العاملين الأكفاء بالصندوق.

١٥- توفير مرونة عالية في انتقال الشباب المتدرب والذي توظّف في إطار برامج الـدعم من منشآت إلى منشآت أخرى وتحفيزهم بالقدر الكافي مما يعود على زيادة الإنتاجية.

١٦- قيام الصندوق بوضع برامج تدريب بسيطة وورش عمل يشارك فيها أصحاب المنشآت وتعريفهم عن أدوار الصندوق وتوجهاته وكيفية الاستفادة منه، ومن جهة أخرى التعرف منهم على المشاكل والصعوبات التي تواجه تطبيق برامج الصندوق على أرض الواقع مع استثارة مقترحاتهم وأفكارهم للتطوير الفعال لتلك البرامج.

١٧- العمل على بناء روح التعاون الجاد والشفافية مع الأطراف الثلاثة الصندوق – المتدربين – أصحاب العمل (المؤسسات).

١٨- عمل مسح ميداني شامل للمؤسسات المستفيدة وغير المستفيدة لمعرفة والسلبيات والإيجابيات لبرامج الصندوق.

١٩- الحرص على اختيار مكان العمل المناسب للشباب المتقدم لبرامج الدعم بالصندوق.

٢٠- الحرص على زيادة البرامج الخاصة بالدعم في مجالات المهن الصناعية والتقنية وذلك لمحدوديتها بين الشباب السعودي.

٢١- الاستفادة من الخبرات الأجنبية والممارسات الجيدة والمبادرات الناجحة في الخارج وذلك بمواءمتها وتطبيقها بالمملكة.

٢٢- تنمية الإحساس بالمسؤولية والمواطنة من جانب كافة الأطراف المشاركين والمستفيدين من برامج الدعم.

٢٣- الحرص على التنويع الجيد للبرامج بما يتفق مع الاحتياجات المختلفة من برامج الصندوق.

٢٤- الاستعانة بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في تطبيق النظم الإدارية وإجراءات الجودة الشاملة لزيادة فعالية برامج الصندوق وخدماته.

٢٥- إنشاء قواعد بيانات متطورة تسهل عملية البحث من قبل الشركات للموظفين الملتحقين بها.

٢٦- تطوير وتبني التوجهات التدريبية من قبل المؤسسات والشركات الوطنية والمواءمة للمتطلبات المحلية لسوق العمل السعودي ودعمها ضمن برامج استثنائية.

الفصل الخامس

الدراسة الاستراتيجية
التصور المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية

الفصل الخامس
الدراسة الاستراتيجية
التصور المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية

(٥-١) مقدمــــة الفصل

تم في هذا الفصل الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع من هذا البحث، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات نتيجة لإجراء عدد من المقابلات المقننة المتعمقة depth interviews لعدد من المسؤولين فـي مجـال تنميـة الموارد البشرية ببعض المؤسسات وذلك لبناء تصور للباحـث عـن الرؤيـة والرسـالة والأهداف والاستراتيجيات والبرامج والمبادرات المستقبلية لصندوق تنمية الموارد البشرية حتى العام ١٤٤٠هـ بالمملكة، وتم الاستفادة من نتائج مجموعة التركيز الفكري التي تـم تنظيمها في الحصول على بيانات أخرى إلى جانب تطوير وتنقـيح التصـور المسـتقبلي المقترح من الباحث للصندوق حتى عام ١٤٤٠هـ، وذلك فـي إطـار كافـة المتغيـرات المؤثرة.

ويتضمن هذا الفصل بعض التكرار المختصر لما سبق تناوله في المبحث الثاني مـن الفصل الثاني الخاص بشرح الإطار التطبيقي للدراسة وهو صندوق تنمية الموارد البشرية، ويتم ذلك بهدف تحقيق اكتمال التصور المستقبلي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية.

(٥-٢) صندوق تنمية الموارد البشرية:

إن إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية بشخصيته الاعتبارية المستقلة إدارياً وماليـاً، وذلك بموجب قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٠٧) بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ وكـذلك المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥هـ، وقد كان ذلك نتيجـة رؤيـة واضحة لهدف سعودي استراتيجي يشكل الوصول إليه تحدياً كبيراً. وهو توطين الوظـائف في القطاع الخاص، فجاء إنشاؤه كأحد الآليات الفاعلة للمساهمة في توفير الكوادر السعودية المؤهلة بالعلم والمدربة تدريباً جيداً من الشباب الوطني من الجنسين حتى يكون في مستوى

قبول ذلك التحدي ويحقق الوصول إلى الهدف الاستراتيجي الذي سيعود على الوطن بفوائد اجتماعية، وأمنية، واقتصادية.

وحتى العام ١٤٢٧هـ شملت أنشطة الصندوق عدد من البرامج وهي برامج دعم التدريب والتوظيف للمؤهلين، برامج دعم التدريب والتوظيف لغير المؤهلين، البرامج التدريبية المشتركة (مثل برامج التنظيم الوطني للتدريب المشترك وبرامج تهيئة طالبي العمل)، والبرامج المتخصصة والبحوث والدراسات وقد تم موافقة خادم الحرمين الشريفين ودعمه على إنشاء مركز الملك فهد للتوظيف ليتبع صندوق تنمية الموارد البشرية وذلك بهدف تسهيل توظيف السعوديين في القطاع الخاص وتقديم خدمات الإرشاد المهني.

وخلال السنوات الخمس الماضية تبلورت صورة ما أنجزه الصندوق من نتائج على صعيد تنمية الموارد البشرية التي تم تأهيلها بمهارات متنوعة لتوطين الوظائف في جميع قطاعات الأعمال ويتمثل هذا في الفرص الوظيفية التي توفرت في القطاع الخاص وجاءت متنوعة على جميع القطاعات المختلفة. وقد بلغ عدد الفرص التدريبية والوظيفية السابقة التي أتاحها القطاع الخاص والتي اتفق الصندوق مع القطاع الخاص على دعمها (١٥٦.٤٢١) فرصة تدريب وتوظيف كما يوضح ذلك الجدول رقم (٢-٢) حيث حظى قطاع الخدمات بنسبة (٤١.٥%) من فرص الدعم ويليه قطاع الإنتاج بنسبة (٣١.٦٦%) ثم قطاع تنمية الموارد البشرية بنسبة (١٠.٥%) ويليه قطاعات متنوعة عن طريق التنظيم الوطني للتدريب المشترك بنسبة (٩.٦٨%) ويلي ذلك قطاع التنمية الاجتماعية ثم قطاع النقل والاتصال، ولتحقيق ذلك بلغ عدد الاتفاقيات الخاصة بالتدريب والتوظيف (١٤.٨٧٢) اتفاقية، كما بلغ عدد الشركات أو المنشآت المستفيدة من تلك الاتفاقيات (١٥.٣٧٩) منشأة. كما أنه تم إنفاق (٧٨٨.٤٤١) مليون ريال على دعم برنامج التدريب والتوظيف للمؤهلين، وإنفاق (٧٠٢.٨٣٧) مليون ريال لدعم برنامج التدريب والتوظيف لغير المؤهلين وذلك لكافة القطاعات في العام ١٤٢٧/١٤٢٦هـ. وإجمالاً بلغ إجمالي المخصصات خلال السنوات الخمس الماضية مبلغاً وقدره (٤.٤٧١.٣٢٦) مليون ريال.

وفي إطار ما توصل إليه هذا البحث، وفي ضوء رؤية الباحث وقناعته فإن إنجـازات الصندوق لم ترقى إلى المأمول ولم يتحقق منها ما هو متوقع بالرغم من الإمكانات الماليـة والدعم الذي تقدمه حكومة خادم الحرمين الشريفين والمجال الرحب لعمل الصندوق وعليه يتقدم الباحث بهذا التصور المستقبلي الذي اقترحه وتم تنقيحه ليشكل إطاراً فكريـاً يمكـن للمسؤولين عن الصندوق الاسترشاد به في توجهات العمل المستقبلي للصندوق.

(٥-٣) المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية

لقد ترسخ الإجماع حول أهمية الموارد البشرية فهي تمثّل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تقدم الشعوب، فالموارد البشرية تمثل القاعدة الرئيسية لثروة الأمم، كما أنهـا تمثـل العنصر الأهم والأكثر قيمة من بين مختلف عناصر الإنتاج، فهي تمثل العناصـر الفعالـة والنشطة في تكوين رأس المال، واستغلال الموارد الطبيعيـة وبنـاء مختلـف المنشـآت الاقتصادية والاجتماعية، ودفع عمليات التنمية الشاملة والمستدامة.

فاحد السمات الرئيسية لأواخر الألفية الثانية وبدايات الألفية الثالثة يتمحور في بـروز أهمية العنصر البشري على مستوى المنظمات وعلى مستوى الدول. فأياً كان مجال العمل أو النشاط أصبحت الموارد البشرية هي العنصر المحقق للأهداف والمزايا التنافسية، وكما تشير منظمة العمل العربية فإن العنصر البشري سيظل العنصر الحاسم لكل نمو اقتصادي في المستقبل، ومصدر لكل إنتاج وثروة وحضارة وخير ورفاهية.

وعليه يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة أو منشأة أو دولة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيتها للعمل. فمسألة تنمية المورد البشرية وتكوين المهارات تحتـل اهتماماً متزايداً على المستويات الوطنية نظراً للأهميـة الاسـتراتيجية علـى المسـتويات الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها تعتبر من القضايا الأساسية في الأمن الوطني، وبصورة خاصة إعداد الموارد البشرية للتعامل مع قضايا الانفتاح الاقتصادي والعولمة فـي ضـوء انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية في نهاية العام ٢٠٠٥م.

وتشمل مفاهيم تنمية الموارد البشرية في مطبوعات هيئة اليونسكو وفي بعض التقارير على مستوى الدولة أو المستوى الإقليمي مجالات التعليم والصحة والتدريب، بينما يركز الباحث على المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية على كلّ من المستوى الخاص بالشركات والمؤسسات والمستوى الوطني من زاوية واحدة من هذه الزوايا وهي التدريب. وتنمية المهارات والقدرات من خلال برامج التأهيل في كافة المراحل العمرية وكافة الفئات وذلك لتكوين قوة عمل منتجة على المستوى الوطني.

وإن أحد الجوانب الأساسية في عمليات تنمية الموارد البشرية هي التنمية المتوازنة لكافة فئات القوى العاملة بالمجتمع، فالاهتمام بفئة بذاتها أو فئات معينة دون فئات أخرى يؤدي إلى وجود خلل في الأداء وهو ما نشير إليه بالمفهوم الضيق لتنمية الموارد البشرية، وعليه فإن المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية الوطنية من أجل الارتقاء بأدائها يجب أن يشمل كافة فئات القوى العاملة الوطنية من أبعاد مختلفة وهي:

- الذكور والإناث.
- المؤهلون على مختلف مستويات التأهيل العلمي وكذلك غير المؤهلين.
- مختلف فئات العمر تمشياً مع مبدأ التعلّم مدى الحياة lifelong learning.

ويضم المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية الاهتمام باستخدام أساليب الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في التعامل مع هذا المجال بمختلف المنظمات وعلى مستوى الدولة ككل، وهذا يتطلب توفير التوعية والدعم الفني والمالي لإنجاز ذلك بشكل احترافي وعلمي سليم، وبصورة خاصة يجب أن يتضمن هذا المفهوم في إطار استخدام وأساليب التخطيط الاستراتيجي النظر إلى المستقبل في بناء رأس المال المعرفي Intellectual capital أي الموارد البشرية الاستراتيجية والتي تلم بالمعارف والمهارات والقدرات وتستخدمها في إيجاد الحلول المبدعة والمبتكرة لتحقيق الأهداف.

ولاشك أن اتباع الأساليب الفعالة والتقنيات الحديثة والمدربين الاحترافيين ذوي الكفاءة العالية إلى جانب توفير المخصصات المالية الكافية لجهد تنمية الموارد البشرية وتحفيزها،

يمكن أن يحقق ارتقاءاً حقيقياً في أداء مختلف فئات الموارد البشرية مما يقود إلى زيادة إنتاجية وإنتاج المجتمع ككل.

ومن جهة أخرى يقوم المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية على بذل الجهود للتوعية على المستوى الوطني بهدف تغيير المفاهيم والاتجاهات السلبية نحو مختلف الأعمال المهنية أو بعض الوظائف بذاتها لدى المواطنين والأسر السعودية وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية ليتحقق الإقبال الوطني على الانخراط بالعمل في تلك الأعمال أو الوظائف.

ويقوم المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية من خلال أدوار صندوق تنمية الموارد البشرية ليس على مبدأ انفراد الصندوق بأنشطة معينة ولكن على أساس مفهوم التكامل والتعاون بل على مفهوم التحالفات الاستراتيجية تحقيقاً لهدف بناء المجتمع المنتج. ويتم ذلك من خلال تصميم برامج دعم الجامعات والمدارس الثانوية في مجالات تنمية مهارات ومعارف الطلاب في المجالات التي يحتاجها سوق العمل مثل مهارات الاتصال والحاسب الآلي وتقنيات الاتصال واللغة الإنجليزية وأخلاقيات العمل وغيرها، هذا إلى جانب ما يتم على مستوى الشركات والمؤسسات وعلى المستوى الوطني ككل، مع تقديم الدعم والتعاون مع مختلف المراكز والجهات التي تقوم على تنمية الموارد البشرية الوطنية.

(٥- ٤) مفهوم آلية السوق في توظيف الموارد البشرية السعودية

يوجد مفهومان لتنمية الموارد البشرية كما سبق الإشارة وهما المفهوم الضيق والمفهوم المتسع، ويركز المفهوم الضيق على فئة معينة من القوى العاملة الوطنية كما يتم حالياً في صندوق تنمية الموارد البشرية حيث تركز على العمالة المؤهلة أو غير المؤهلة ثم تنميتها بهدف التوظف، ويتم ذلك في إطار برامج للدعم لكل من العمالة المتدربة وأخرى لدعم منشآت القطاع الخاص. أما المفهوم الواسع فيقوم على تنمية كافة فئات القوى العاملة بالمجتمع بشكل مركز ولمدى الحياة وهذا في النهاية ينتج عنه مجتمع منتج.

وتوظيف العمالة وفقاً للمفهوم الضيق قد ينتج عنه توافق بين المتدربين والمنشآت وبذلك يمثل تجربة ناجحة، أما الواقع العملي ووفقاً للخبرة المجمعة من برامج دعم صندوق

تنمية الموارد البشرية بالمملكة فإن المفهوم الضيق لتنمية الموارد البشرية يمثل تكلفة عالية وعائد محدود.

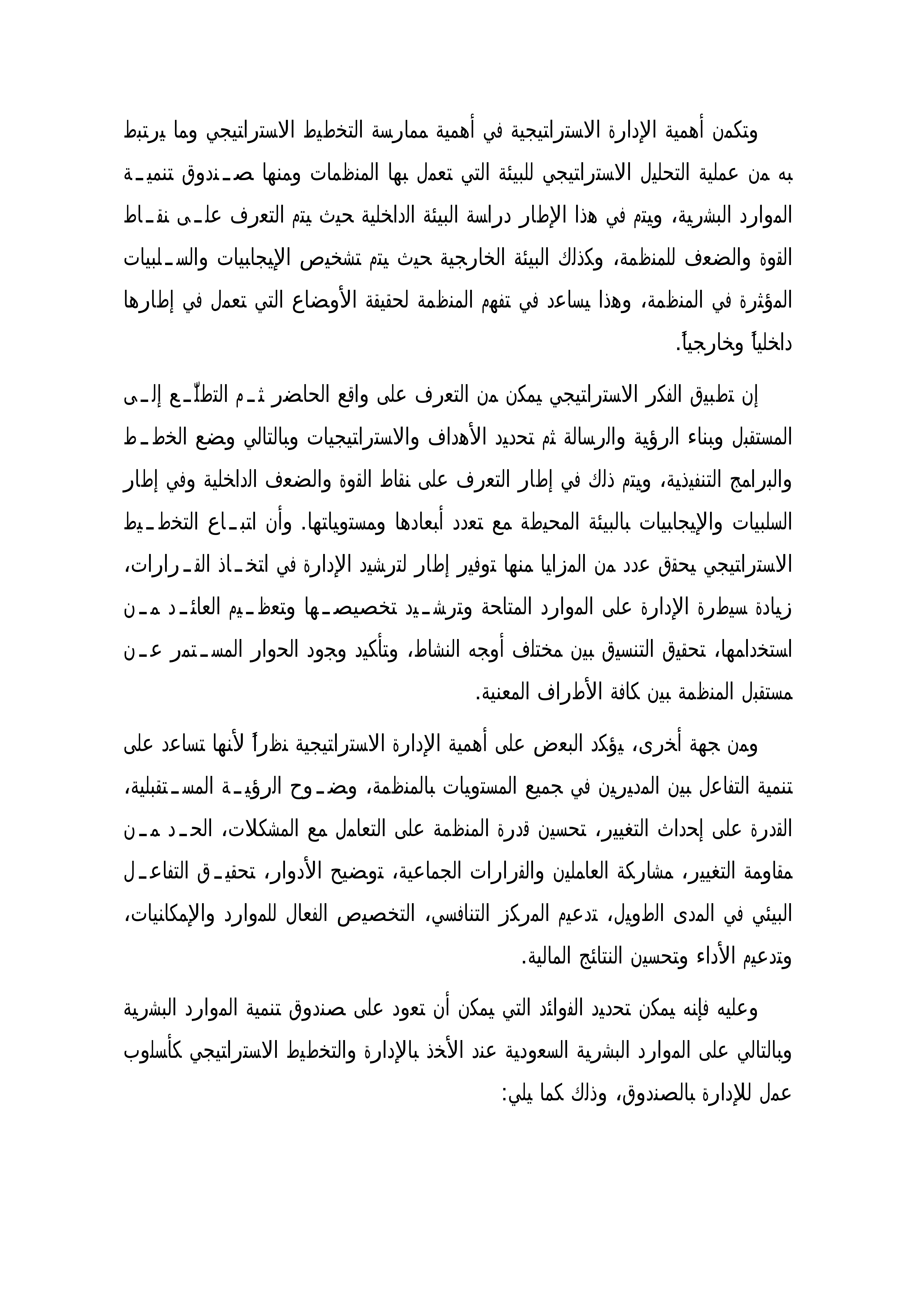
وفي المقابل لذلك فإنه يتم الاهتمام بالتحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية بكافة فئاتها انطلاقاً من إطار التخطيط الاستراتيجي والقناعة بأن إعداد الموارد البشرية باحتراف سيرغم سوق العمل على استيعابها مع استمرارية البحث عنها، وهذا سيؤدي مع مرور الوقت إلى العمل بمنطق السوق أي سيحدث توازن ديناميكي مستمر بين الطلب والعرض للقوى العاملة الوطنية وفقاً لحاجة السوق.

وفي هذا الإطار يتعين على صندوق تنمية الموارد البشرية تعديل برامجه واستراتيجياته لتعمل في إطار المفهوم الواسع لتنمية الموارد البشرية الوطنية وأن يكون التوظيف لتلك الموارد أساساً وفقاً لمنطق وآليات السوق إلى جانب برامجه الحالية والمبادرات المستجدة لتنمية الموارد البشرية الوطنية.

(5-5) التخطيط الاستراتيجي وأهميته لمجالات عمل الصندوق

إن الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية ومتجددة، وهي عملية مستمرة وتكيفه مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية. والمنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم، فالمنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

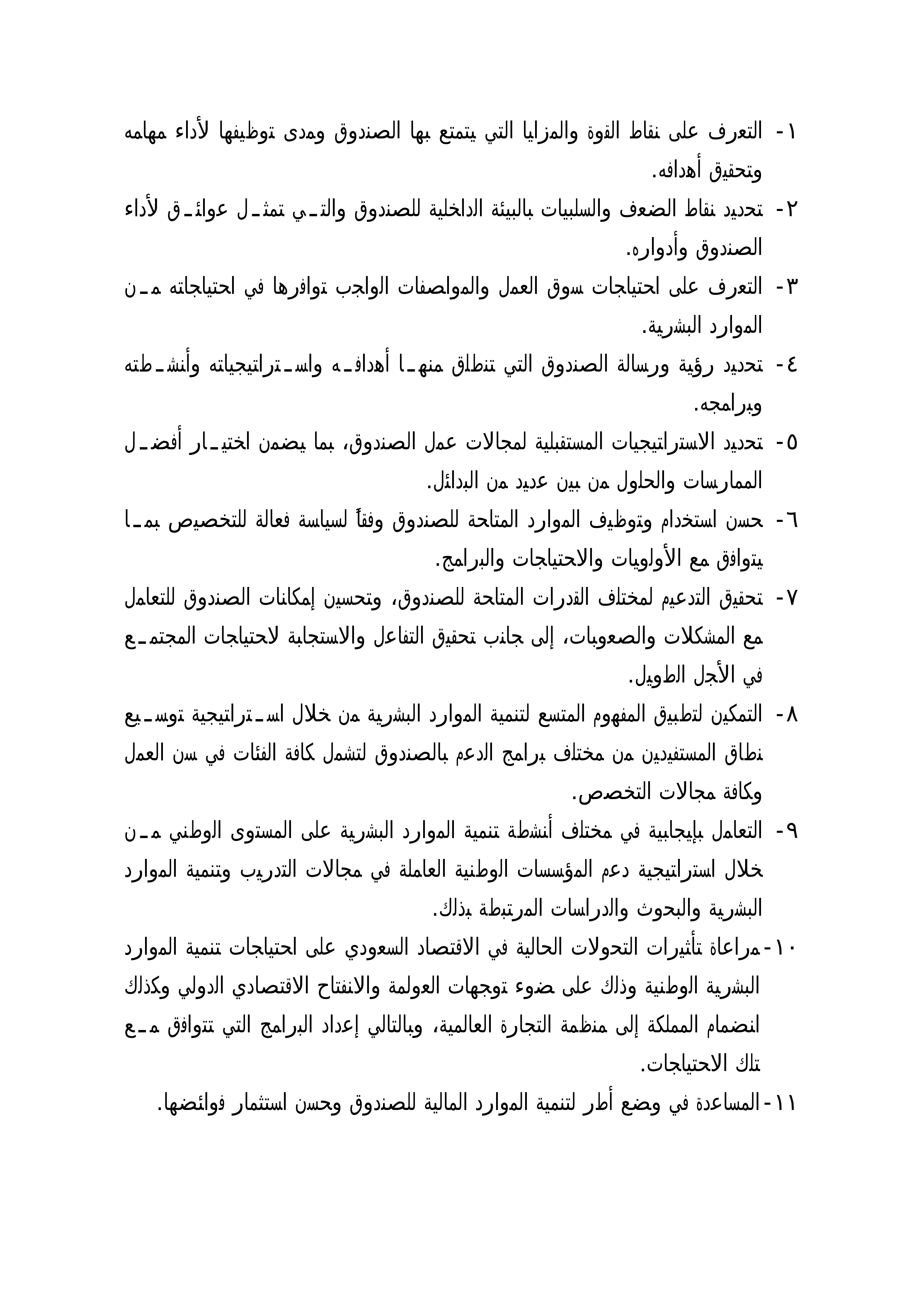


وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل بها المنظمات ومنها صندوق تنمية الموارد البشرية، ويتم في هذا الإطار دراسة البيئة الداخلية حيث يتم التعرف على نقاط القوة والضعف للمنظمة، وكذلك البيئة الخارجية حيث يتم تشخيص الإيجابيات والسلبيات المؤثرة في المنظمة، وهذا يساعد في تفهم المنظمة لحقيقة الأوضاع التي تعمل في إطارها داخلياً وخارجياً.

إن تطبيق الفكر الاستراتيجي يمكن من التعرف على واقع الحاضر ثم التطلّع إلى المستقبل وبناء الرؤية والرسالة ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي وضع الخطط والبرامج التنفيذية، ويتم ذلك في إطار التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وفي إطار السلبيات والإيجابيات بالبيئة المحيطة مع تعدد أبعادها ومستوياتها. وأن اتباع التخطيط الاستراتيجي يحقق عدد من المزايا منها توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات، زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها، تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتأكيد وجود الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين كافة الأطراف المعنية.

ومن جهة أخرى، يؤكد البعض على أهمية الإدارة الاستراتيجية نظراً لأنها تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات بالمنظمة، وضوح الرؤية المستقبلية، القدرة على إحداث التغيير، تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، الحد من مقاومة التغيير، مشاركة العاملين والقرارات الجماعية، توضيح الأدوار، تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، تدعيم المركز التنافسي، التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات، وتدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية.

وعليه فإنه يمكن تحديد الفوائد التي يمكن أن تعود على صندوق تنمية الموارد البشرية وبالتالي على الموارد البشرية السعودية عند الأخذ بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل للإدارة بالصندوق، وذلك كما يلي:



١- التعرف على نقاط القوة والمزايا التي يتمتع بها الصندوق ومدى توظيفها لأداء مهامه وتحقيق أهدافه.

٢- تحديد نقاط الضعف والسلبيات بالبيئة الداخلية للصندوق والتـي تمثـل عوائـق لأداء الصندوق وأدواره.

٣- التعرف على احتياجات سوق العمل والمواصفات الواجب توافرها في احتياجاته مـن الموارد البشرية.

٤- تحديد رؤية ورسالة الصندوق التي تنطلق منهـا أهدافـه واسـتراتيجياته وأنشـطته وبرامجه.

٥- تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لمجالات عمل الصندوق، بما يضمن اختيـار أفضـل الممارسات والحلول من بين عديد من البدائل.

٦- حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة للصندوق وفقاً لسياسة فعالة للتخصيص بمـا يتوافق مع الأولويات والاحتياجات والبرامج.

٧- تحقيق التدعيم لمختلف القدرات المتاحة للصندوق، وتحسين إمكانات الصندوق للتعامل مع المشكلات والصعوبات، إلى جانب تحقيق التفاعل والاستجابة لاحتياجات المجتمـع في الأجل الطويل.

٨- التمكين لتطبيق المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية من خلال اسـتراتيجية توسـيع نطاق المستفيدين من مختلف برامج الدعم بالصندوق لتشمل كافة الفئات في سن العمل وكافة مجالات التخصص.

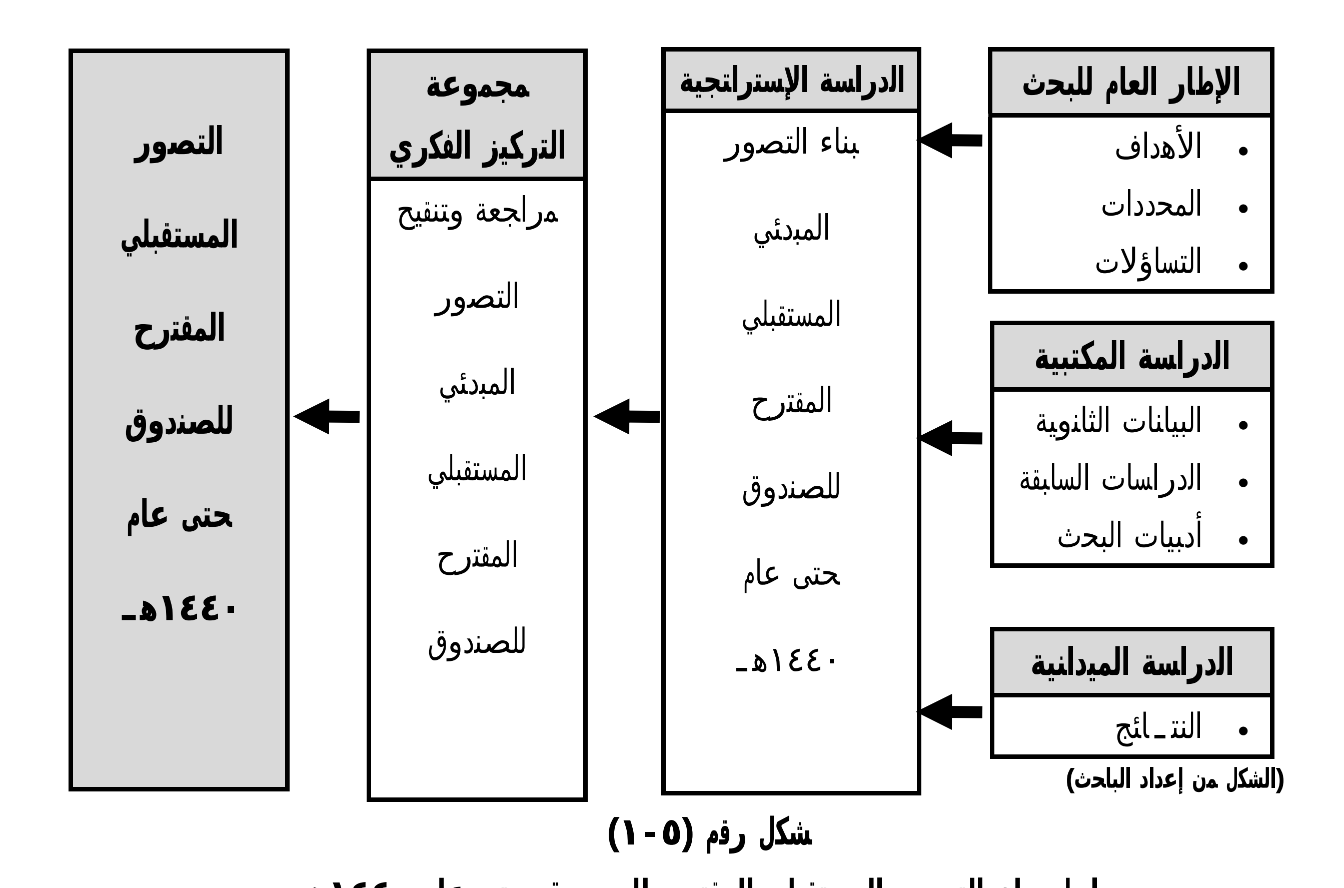
٩- التعامل بإيجابية في مختلف أنشطة تنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني مـن خلال استراتيجية دعم المؤسسات الوطنية العاملة في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية والبحوث والدراسات المرتبطة بذلك.

١٠- مراعاة تأثيرات التحولات الحالية في الاقتصاد السعودي على احتياجات تنمية الموارد البشرية الوطنية وذلك على ضوء توجهات العولمة والانفتاح الاقتصادي الدولي وكذلك انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، وبالتالي إعداد البرامج التي تتوافق مـع تلك الاحتياجات.

١١- المساعدة في وضع أطر لتنمية الموارد المالية للصندوق وحسن استثمار فوائضها.

(٥-٦) مراحل إعداد التصوّر المستقبلي المقترح

كما يوضح الشكل رقم (٥-١) والمشتق من الشكل رقم (٣-١) (بالصفحة ١٢٧ من هذا البحث) شملت عملية بناء التصور المستقبلي لصندوق تنمية الموارد البشرية على عدد من المراحل.



شكل رقم (٥-١)

مراحل بناء التصور المستقبلي المقترح للصندوق حتى عام ١٤٤٠هـ

فقد تم بناء التصور المبدئي المستقبلي للصندوق كمرحلة أولية اعتماداً على مكونات الإطار العام للبحث والدراسة المكتبية التي تضم البيانات الثانوية وخاصة عن صندوق تنمية الموارد البشرية وكذلك اعتماداً على أدبيات البحث، كما اعتمد بناء التصور على ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية وبصورة خاصة نتائج الإجابة على الأسئلة البحثية إلى جانب الإجابة على السؤال المفتوح بالاستبانة، ويضم التصور المستقبلي المقترح للصندوق مقدمه عن صندوق تنمية الموارد البشرية (نشأته- أهدافه- برامجه-

وإنجازاته)، والمفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية، ومفهوم آلية السوق في توظيف الموارد البشرية السعودية، والتحليل البيئي الرباعي (البيئة الداخلية والخارجية للصندوق)، هذا إلى جانب بعض النماذج التي تضم أمثلة لكل من الرؤية والرسالة والأطراف المعنية، ثم تصور للاستراتيجيات المستقبلية والبرامج التنفيذية والمبادرات المقترحة، ويوجد التصور المبدئي في الملحق رقم (٤).

وتضمنت المرحلة التي تلت ذلك عقد مجموعة التركيز الفكري بمكة المكرمة في ١٤٢٨/٧/٣هـ - ٢٠٠٧/٧/١٧م حيث أدارها الباحث وقد ضمت (٢١) من ذوى الخبرة والاهتمام بمجال عمل الصندوق، حيث عرض التصور المستقبلي المبدئي المقترح للصندوق حتى عام ١٤٤٠هـ على الحضور للمراجعة والتنقيح، وقد استمرت المناقشات وتبادل الرأي بين المجموعات الفرعية قرابة السبع ساعات أسفرت في نهايتها عن توليد العديد من الأفكار والمبادرات وإضافة بعض العناصر واستبعاد البعض الآخر وتعديل غير ذلك من عناصر، وقد مكن هذا اللقاء في إطار مجموعة التركيز الفكري من توفير أساس أكثر عمقاً للتصور المنشود، مما ساعد على إتمام المرحلة الأخيرة من بناء التصور المستقبلي المقترح للصندوق حتى العام ١٤٤٠هـ في صورته النهائية كما يضمها هذا الفصل من البحث.

(٧-٥) التحليل البيئي الرباعي لصندوق تنمية الموارد البشرية

يمثل التحليل البيئي الرباعي أحد المراحل المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي، وهو خطوة هامة للقيام بالتحليل الاستراتيجي حيث يمثل نقطة الانطلاق للتخطيط الاستراتيجي لتحديد الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات المستقبلية، ويقوم هذا التحليل على التعرف على أهم الجوانب الخاصة بكل من البيئة الداخلية والخارجية للصندوق.

- تحليل البيئة الداخلية: للتعرف على كافة نقاط القوة والضعف بالصندوق.
- تحليل البيئة الخارجية: للتعرف على كافة الإيجابيات والسلبيات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للصندوق.

وقد تم التوصل إلى عدد من نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وكذلك سلبيات وإيجابيات البيئة الخارجية لصندوق تنمية الموارد البشرية وذلك من واقع دراسة استكشافية

لعينة من المتلقين لخدمات الصندوق بمؤسسات القطاع الخاص والمستفيدين مـن الأفـراد وكذلك بعض العاملين بالصندوق، ومن خلال التعـرف علـى بعـض نتـائج الدراسـات والأبحاث الميدانية والمقالات المنشورة عن صندوق تنمية الموارد البشرية وأدائـه، إلـى جانب نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لهذا البحث ونتائج الإجابة على السـؤال المفتوح باستبانة البحث، هذا بالإضافة إلى مراجعة وتنقيح ذوى الخبرة والاهتمـام ممـن شاركوا في مجموعة التركيز الفكري، وذلك كما يلي:

(٥-٧-١) تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

(أولاً) نقاط القوة:

١- توافر رصيد من الإمكانات المالية الكبيرة مع تدفق التمويل من مصادره طوال العام.

٢- تزايد الانتشار الجغرافي لفروع الصندوق وأنشطته في كافة أرجاء المملكـة وذلـك لخدمة المواطنين والمؤسسات الوطنية بالقطاع الخاص في كل مناطق المملكة.

٣- تعاون مراكز التدريب المتخصصة مع الصندوق في تقديم برامج تدريبية للمستفيدين من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية إلى جانب المدربين الأفراد.

٤- الخبرة المجمعة للصندوق منذ إنشائه في عام ١٤٢١هـ.

(ثانياً) نقاط الضعف:

١- عدم كفاية العاملين بالصندوق من ناحية الأعداد أو الكفاءة والخبرة.

٢- صعوبة وتعقيد إجراءات صرف حصص الدعم.

٣- تدني حجم الدعم المقدم للتوظيف وعدم ملاءمته فعلياً إلا لأول سلّم الوظائف.

٤- محدودية وضوح كثير من بنود الاتفاقيات مع الصندوق.

٥- صعوبة وتعقيد الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الصندوق.

٦- تدني سرعة واهتمام الصندوق بالرد على الاستفسارات الخاصة بالدعم.

٧- محدودية الاهتمام من جانب الصندوق بإجراء زيارات ميدانية للمنشآت المتعاملة مع الصندوق للوقوف على تطبيق برامج التوظيف في الواقع.

٨- تدني حرص الصندوق على الأخذ بمقترحات المسؤولين بمنشآت القطاع الخاص.

٩- محدودية الرضا عن برامج الصندوق بصورة عامة.

١٠- ازدياد تسرب المتدربين بالبرامج التدريبية وكذلك بعد التحاقهم بالعمل بمنشآت القطاع الخاص.

١١- ضعف عمليات تقييم معاهد التدريب الأهلية المتعاونة مع الصندوق وتصنيفها.

١٢- ضعف المتابعة لأداء معاهد التدريب والمنشآت التوظيفية التي تقدم برامج تدريبية يدعمها الصندوق.

١٣- محدودية التنوع في برامج تنمية الموارد البشرية بالصندوق.

١٤- محدودية الفئات التي تخدمها برامج تنمية الموارد البشرية بالصندوق.

١٥- بطء عمليات التجديد والتطوير في برامج الصندوق.

١٦- محدودية الجهود لتطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة بالصندوق.

١٧- تدني جهود البحث العلمي في كل ما يخص أنشطة الصندوق وعلاقته بالمتدربين ومنشآت العمل بالقطاع الخاص ومختلف الظواهر (إيجابية أو سلبية) المرتبطة بذلك.

١٨- عدم وجود رؤية ورسالة واضحة للصندوق مع عدم التركيز على إعداد خطة استراتيجية شمولية لمهام وبرامج الصندوق.

١٩- التركيز على المنشآت الكبيرة في الدعم فقط.

٢٠- قصور الاتصال بين الصندوق والأشخاص الذين تحت التدريب.

٢١- قصور الاتصال بين الصندوق ومنشآت القطاع الخاص المتعاقدة مع الصندوق.

٢٢- تدني مستوى الرقابة الإدارية الداخلية.

٢٣- عدم وجود جهة رقابية خارجية على أعمال الصندوق تمارس عملها بشكل دورى ومستمر.

٢٤- عدم وجود مركز معلومات.

٢٥- تدني صلاحيات مدراء فروع الصندوق «مركزية العمل في إدارة الصندوق».

٢٦- عدم الاستثمار الجيد والفعال للموارد المالية للصندوق.

٢٧- التدني الكبير للتواجد الإعلامي لصندوق تنمية الموارد البشرية على كثير من وسائل الإعلام.

٢٨- القصور في توفر مختلف المطبوعات والكتيبات والتقارير والمطويات التي توضح أنشطة الصندوق.

(٢-٧-٥) تحليل البيئة الخارجية [النقاط الإيجابية (الفرص) – النقاط السلبية (التحديات)]

(أولاً) النقاط الإيجابية (الفرص)

١- تشكّل القوى العاملة الوافدة بالمملكة ما يقرب من نصف حجم قوة العمل الإجمالية بالمملكة وهذا يعني أن مجالات عمل الصندوق متوفرة على إطار واسع للإحلال والتوطين.

٢- الدولة تدعم الصندوق مالياً ومعنوياً لثقتها في أهمية رسالته وأهدافه.

٣- تفاعل أعداد كبيرة من منشآت القطاع الخاص مع الصندوق للتعاون والحصول على دعمه بالنسبة لتوظيف العمالة السعودية.

٤- التوسع في منشآت القطاع الخاص نتيجة للنمو الاقتصادي الذي تشهده البلاد حالياً مما يفتح فرص عمل متجددة.

٥- وجود جهود وطنية أخرى تدعم اتجاه تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية مثل صندوق عبد اللطيف جميل وصندوق المئوية وغير ذلك، وتمثّل حملاتها للتوعية قيمة إيجابية للتغيير والتأثير على فكر الشباب السعودي ونظرته إلى الوظائف والأعمال المهنية المختلفة.

(ثانياً) النقاط السلبية (التحديات)

١- زيادة البطالة بين القوى العاملة السعودية من مختلف الفئات مع تزايد أعداد الخريجين من الثانوية العامة والمعاهد والجامعات.

٢- تدني مستوى الكفاءة وعدم توافر المهارات المطلوبة لدى القوى العاملة السعودية الباحثة عن العمل مثل مهارات الاتصال واللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وغيرها.

٣- نقص عنصر الخبرة لدى الموارد البشرية في سن العمل من الباحثين عن العمل، واحتياج سوق العمل لنوعيات من التأهيل والمهارة في الأداء لا توفرها المخرجات التعليمية بالمملكة.

٤- انخفاض مستويات الأجور والمزايا الإضافية بغالبية المنشآت بالقطاع الخاص مقارنة بغيره من القطاعات.

٥- عدم وجود الأمن الوظيفي بمنشآت القطاع الخاص.

٦- تدني وجود فرص الترقي والتدريب والتنمية بمنشآت القطاع الخاص إلى جانب عدم وجود فرص الابتعاث للدراسات العليا بالداخل أو الخارج بتلك المنشآت.

٧- تدني مستويات الإقبال من جانب الإناث على برامج الدعم بالصندوق.

٨- عدم وجود الكثير من البرامج الخاصة بفئات الإناث مستقلة بفروع خاصة.

٩- تزايد نسبة العمالة الوافدة المتخصصة وغير المتخصصة بسوق العمل بالقطاع الخاص مما يؤدي إلى زيادة فرص الإقبال عليها وتفضيلها عن القوى العاملة الوطنية لانخفاض أجورها.

١٠- النظرة المتدنية لكثير من القوى العاملة الوطنية (المحتملة) نحو كثير من الأعمال الفنية والمهنية والحرفية والخدمية.

١١- تدني مستويات جهود التوعية المؤثرة في اتجاهات القوى العاملة الوطنية (المحتملة) نحو الإقبال على الاستفادة من فرص الدعم بالصندوق والعمل بالقطاع الخاص.

١٢- تدني الكفاءات الإدارية داخل منشآت القطاع الخاص بصورة عامة وخاصة تلك المتعاملة مع صندوق تنمية الموارد البشرية وذلك فيما يتعلق بحسن توظيف والاحتفاظ بقوى العمل السعودية الحاصلة على الدعم من الصندوق.

١٣- عدم وجود قواعد إلزامية (نظامية) تمثّل قيوداً للحد من تسرب أو ترك الشباب السعودي التدريب أو العمل بعد التدريب.

١٤- التفاوت الكبير في المرتبات والمزايا الإضافية وفرص الترقي والابتعاث والتدريب والأمان الوظيفي وكذلك ساعات الدوام اليومي والأسبوعي وذلك بين القطاعين العام والخاص.

١٥- انخفاض درجة استمرارية واستقرار العمالة الوطنية في وظائف القطاع الخاص بصورة عامة، وضعف التزامها وكثرة الغياب عن العمل وتسربها من العمل بمنشآت القطاع الخاص.

١٦- عدم المواءمة من الناحية الكمية أو النوعية بين مهارات التوظيف التدريبية ومتطلبات واحتياجات العمل في منشآت القطاع الخاص.

١٧- تدني مستوى الجدية والالتزام لدى الشباب نظراً لوجود الاتكالية وعدم الاعتماد على النفس.

١٨- تدني مستوى الجدية في مواجهة مختلف المشاكل والمعوقات لمشاكل المتدربين أو مشاكلهم في العمل بمنشأة القطاع الخاص من جانب مختلف الأطراف.

١٩- غياب الانتظام في القطاع الخاص في تسليم كافة المستحقات والرواتب في التوقيت وفقاً لبنود العقود، أي غياب التفعيل لأنظمة العمل ولوائحه فيما يتعلق بالأجور.

٢٠- تدني الثقة لدى الشركات في كفاءة المتدربين المتخرجين من برامج الصندوق.

٢١- تدني مستويات مراكز التدريب المتعاقدة مع الصندوق للتدريب.

٢٢- يعمل الصندوق في إطار ضيق بالنسبة لتنمية الموارد البشرية حيث يخدم فئات محددة من حجم القوى العاملة (المحتملة)، بينما تنمية الموارد البشرية في بلد ما يجب أن تعمل في إطار مفهوم متسع يشمل كافة فئات المجتمع.

٢٣- عدم استفادة الصندوق الكافية من النماذج الناجحة الداخلية والخبرات العالمية الخارجية في مجال أهداف الصندوق ومجالات نشاطه للبدء من حيث انتهى الآخرون.

٢٤- تدنى جهود ترسيخ القيم الوطنية والانتماء والولاء المؤسسي للعمل وللوطن.

٢٥- تدني جهود التواصل بين الصندوق ووزارات التعليم والتجارة والعمل والاقتصاد والتخطيط.

(٥-٨) الرؤية المستقبلية للصندوق

«أن يكون الصندوق الجهة الرائدة والمرجع الرئيسى في المملكة العربية السعودية لتقـديم الدعم من أجل تأهيل وتنمية الموارد البشرية السعودية بكافة فئاتها من أجل توطين الوظـائف ووصولاً إلى المجتمع السعودي المنتج في إطار متطلبات التحول إلى مجتمع المعرفة».

(٥-٩) رسالة الصندوق

«التأهيل والتنمية المستمرة للموارد البشرية الوطنية بكافة فئاتها وتقـديم الـدعم الـلازم لتحقيق ذلك وبما يتفق مع احتياجات سوق العمل ويحقق توطين الوظائف والإحلال التـدريجي للقوى العاملة الوطنية في ضوء المتغيرات المؤثرة، ويتم ذلـك مـع الالتـزام بترسـيخ قـيم وأخلاقيات وسلوكيات العمل وقيم المواطنة وفي إطار من الحفاظ على قـيم العقيـدة والتـراث الإسلامي، تحقيقاً لتوقعات كافة الأطراف المعنيّة المرتبطة بعمل الصندوق والعبـور التـدريجي نحو المجتمع السعودي المنتج في إطار التحول نحو اقتصاد ومجتمع المعرفة».

(٥-١٠) الأهداف الاستراتيجية للصندوق

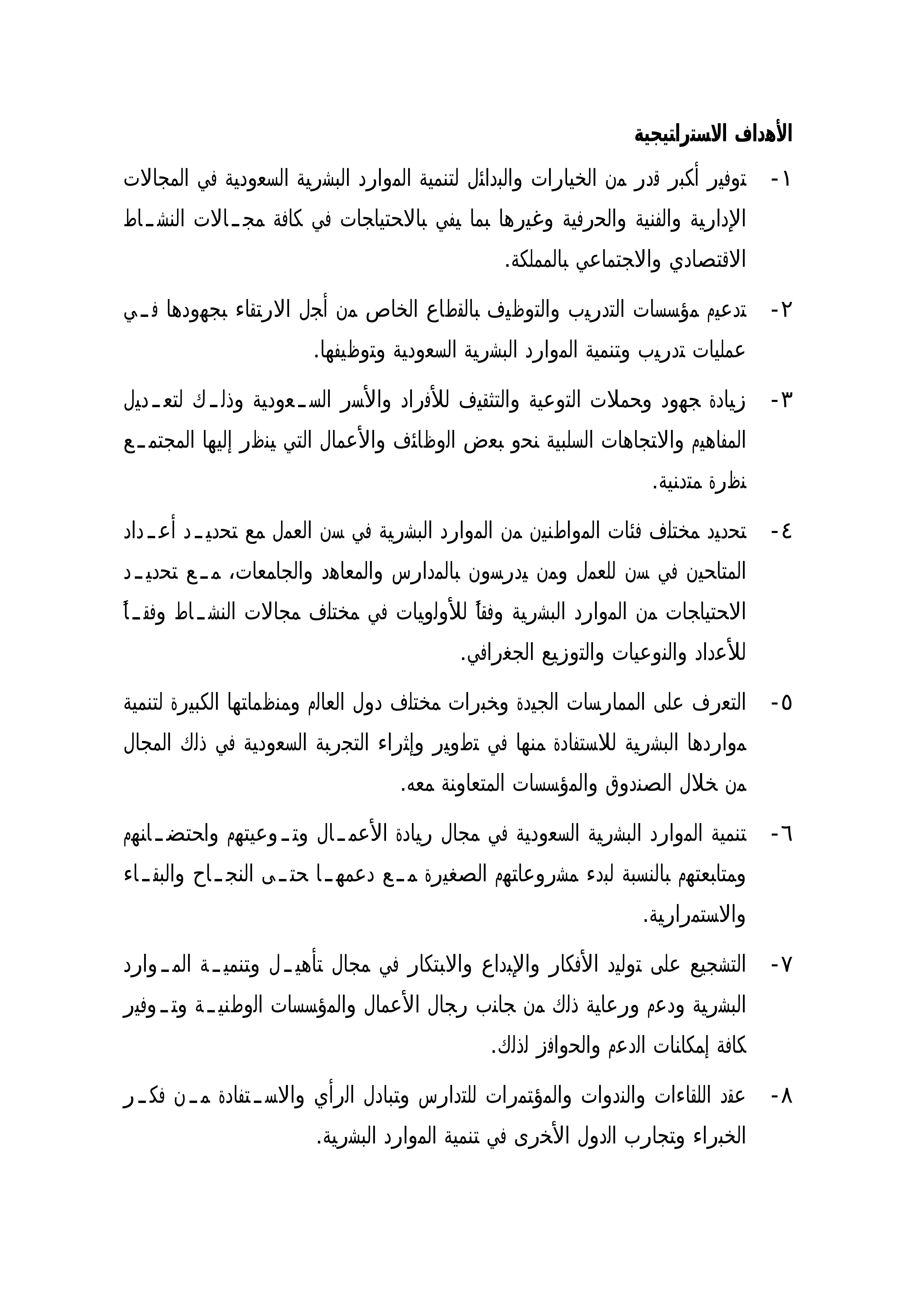
الهدف بعيد المدى:

يتركز الهدف بعيد المدى المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

إعداد وتنمية ودعم الموارد البشرية السعودية بما يؤدى إلى توظيفها الكامل وتوطين الوظائف والتحول إلى المجتمع السعودي المنتج وفي إطار مجتمع المعرفة.

الهدف العام

تأهيل وتنمية الموارد البشرية السعودية ودعمها بكافة فئاتها للتـوطين والتوظيـف ولتعزيز مشاركة الثروة البشرية الوطنية وتنامي دورها فـي الإنتـاج والتنميـة بكافـة القطاعات وخاصة القطاع الخاص.



الأهداف الاستراتيجية

١- توفير أكبر قدر من الخيارات والبدائل لتنمية الموارد البشرية السعودية في المجالات الإدارية والفنية والحرفية وغيرها بما يفي بالاحتياجات في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي بالمملكة.

٢- تدعيم مؤسسات التدريب والتوظيف بالقطاع الخاص من أجل الارتقاء بجهودها في عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية السعودية وتوظيفها.

٣- زيادة جهود وحملات التوعية والتثقيف للأفراد والأسر السعودية وذلك لتعديل المفاهيم والاتجاهات السلبية نحو بعض الوظائف والأعمال التي ينظر إليها المجتمع نظرة متدنية.

٤- تحديد مختلف فئات المواطنين من الموارد البشرية في سن العمل مع تحديد أعداد المتاحين في سن للعمل ومن يدرسون بالمدارس والمعاهد والجامعات، مع تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للأولويات في مختلف مجالات النشاط وفقاً للأعداد والنوعيات والتوزيع الجغرافي.

٥- التعرف على الممارسات الجيدة وخبرات مختلف دول العالم ومنظماتها الكبيرة لتنمية مواردها البشرية للاستفادة منها في تطوير وإثراء التجربة السعودية في ذلك المجال من خلال الصندوق والمؤسسات المتعاونة معه.

٦- تنمية الموارد البشرية السعودية في مجال ريادة الأعمال وتوعيتهم واحتضانهم ومتابعتهم بالنسبة لبدء مشروعاتهم الصغيرة مع دعمها حتى النجاح والبقاء والاستمرارية.

٧- التشجيع على توليد الأفكار والإبداع والابتكار في مجال تأهيل وتنمية الموارد البشرية ودعم ورعاية ذلك من جانب رجال الأعمال والمؤسسات الوطنية وتوفير كافة إمكانات الدعم والحوافز لذلك.

٨- عقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات للتدارس وتبادل الرأي والاستفادة من فكر الخبراء وتجارب الدول الأخرى في تنمية الموارد البشرية.

٩- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي في إجراء دراسات وأبحاث متعمقة حول كافة الجوانب الخاصة بتنمية الموارد البشرية مع وضع الحلول واقتراح المبادرات في ذلك الإطار.

١٠- الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة وخاصة الجودة الشاملة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة أعمال الصندوق.

١١- التقويم المستمر لأدوار الصندوق وبرامجه وتنظيمه لتطوير أدائه بما يتفق مع الأولويات والاحتياجات المستجدة.

١٢- تدعيم المهارات والقدرات للعاملين داخل الصندوق ليتمكن من الوفاء بأهدافه والقيام بأدواره بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

(٥-١١) الاستراتيجيات المستقبلية للصندوق

تقوم الاستراتيجية الرئيسة على الهدف العام للصندوق حيث تشير إلى العمل على توظيف واستخدام مختلف الروافد من أجل تأهيل وتنمية الموارد البشرية السعودية وتعزيز مشاركاتها من خلال توطين الوظائف وتنامي دورها بالعمل المنتج في مختلف القطاعات بالمجتمع.

وينبع من هذه الاستراتيجية الرئيسة الاستراتيجيات الفرعية التالية:

١- التوجه نحو تدعيم القدرات capacity building الذاتية للصندوق وخاصة الموارد البشرية والجوانب التنظيمية بما يتوافق مع الأدوار والأهداف المطلوب إنجازها من النواحي النوعية وفي مختلف مجالات التخصص مع الأخذ بأساليب العمل الحديثة.

٢- الاتساع الجغرافي في أعمال الصندوق بما يخدم الموارد البشرية في كافة المناطق الجغرافية بالمملكة.

٣- تحديد مختلف الفئات التي يخدمها الصندوق في إطار الفكر والرؤية والرسالة المستجدة وبالتالي تحديد مختلف البرامج والمبادرات التي تتوافق معها وفقاً لاحتياجات سوق العمل من هذه الفئات.

٤- تدعيم كافة الجهات التعليمية والتدريبية والبحثية والتعاون معها من أجـل أن تكـون أدوارها أكثر فعالية وكفاءة في تأهيل تنمية الموارد البشرية بالمملكة.

٥- التوعية والتثقيف لتعديل المفاهيم السلبية بالمجتمع عن المهن والوظائف وتنظيم وعقد المؤتمرات حول ذلك وفي مجال تنمية الموارد البشرية ومختلـف روافـدها، مـع التشجيع على اقتراح وتوليد الأفكار.

٦- توفير أكبر قدر من الروافد والخيارات للموارد البشـرية وعـدم الاقتصـار علـى التوظيف وإيجاد فرص الوظائف بل التشجيع على ريادة الأعمال والاستفادة في ذلك من التجارب والخبرات العالمية الناجحة، مع توفير قدر جاذب من الحوافز الدافعـة نحو ذلك.

٧- التقويم الموضوعي لمختلف أنشطة الصندوق، والاسـتفادة مـن تطبيـق الأسـاليب الإدارية الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، إلـى جانب البحث العلمي، وذلك من أجل التحسـين المسـتمر لمختلـف محـاور الأداء بالصندوق.

(١٢-٥) البرامج والمبادرات المقترحة

في إطار الاستراتيجيات المقترحة لصندوق تنمية الموارد البشرية تم اقتراح البـرامج والمبادرات التالية إضافة إلى ما هو متاح من برامج وأنشطة حالية:

(١) برنامج (ريادة الأعمال) أو ما يطلق عليه برنامج بناء (رجل الأعمال الصغير)

ويتم في إطار هذا البرنامج تنظيم حزمة من البرامج التدريبية على مدار فترة زمنيـة لا تقل عن ستة أشهر للتعريف بموضوع ريادة الأعمال، وكيفية الدراسة المبدئية لأفكـار الأعمال، واختيار الأفكار الأكثر ملاءمة وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتسويقية والفنية والمالية وغيرها، ثم دراسة مبادئ الإدارة والمهارات اللازمة لـلإدارة الجيـدة للمشروع وكيفية المتابعة والتقويم. وهذا البرنامج يساعد على تكوين رجال الأعمال بدلاً من إعداد موظفين. ويدعم الصندوق المشروعات التي يتقدم بها الشباب.

(٢) برنامج (امتلك مشروعك)

وهو برنامج يضم عدداً من المشروعات الصغيرة التي تم دراستها وإعداد دراسات جدوى لها، وهي مشروعات مختلفة تتناسب مع طبيعة مختلف المناطق على مستوى المملكة، ومنها التجاري والخدمي والزراعي والصناعي الإنتاجي، ووفقاً لاختيار مجموعات الشباب للمشروعات يتم تجميع الشباب السعودي في مجال كل مشروع وإعداد برامج تدريبية لهم عامة في مجال إدارة المشروعات وخاصة في إطار المشروع الذي يتم اختياره، وبعد الإعداد يتم تزويد الشباب بالتمويل اللازم تحت الإشراف والمتابعة الفنية والإدارية ولتقديم الدعم والمشورة اللازمة لاستمرارية المشروع، ويضم البرنامج جوانب التدريب العملي.

(٣) برنامج أخصائي ومستشار إدارة وتنمية موارد بشرية

وهو برنامج هام لإكساب عدد من الشباب السعودي المؤهل المهارات والمعارف اللازمة ليكونوا متخصصين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث يتم توفير فرص التدريب لهم في عدد من المؤسسات أو الشركات الكبيرة، وبذلك يكونوا مؤهلين للعمل في مختلف المؤسسات والشركات السعودية لتنمية الموارد البشرية والتعاون مع صندوق تنمية الموارد البشرية بإيجابية.

(٤) مبادرة التعلّم مدى الحياة lifelong learning

وهي مبادرة للتوافق مع ما هو سائد في دول العالم المتقدم، حيث لا يقف العمل عائقاً في طريق تنمية الموارد البشرية، فالتنمية المستمرة هي وسيلة لتنمية الموارد البشرية من أجل التحول إلى مجتمع منتج، وفي هذا الإطار يتم تحديد الأولويات والاحتياجات التدريبية الأساسية ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تفي بهذه الاحتياجات، وبالطبع يجب أن تكون هذه البرامج ذات طبيعة متنوعة واستمرارية وتغطي مختلف مناطق المملكة.

(٥) مبادرة البرامج التخصصية في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات

وهذه المبادرة تكون للشباب المؤهل فوق الثانوية العامة أو الجامعة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات التخصصية في مجالات البرمجيات والشبكات وغيرها، ويتم ذلك

من خلال التعاون وتوقيع اتفاقيات مع الشركات العالمية المتخصصة والتي تمنح الشهادات والرخص الخاصة بذلك، وهذه البرامج تتضمن تكلفة عالية ووقتاً ولكن مردودها هو تقديم شباب مؤهل يتوافق مع حاجة سوق العمل في مجال البرمجيات المتخصصة ومجال الشبكات.

(٦) مبادرة التعلّم والتنمية الذاتية

وهي من أهم المبادرات، حيث يتضمن إنشاء قاعدة معلومات ضخمة تضم برامج تدريبية ومعارف في كثير من الموضوعات مثل الإدارة والعمل الفني بمختلف فروعه واللغات والمهن .. وغير ذلك، حيث يمكن للراغبين في تنمية الذات الدخول إلى القاعدة على شبكة الانترنت والتعلّم الذاتي في إطارها، ويمكن أن ينظّم الصندوق بعض الاختبارات في مجالات الدورات التدريبية على أن يمنح الناجحون حوافز مالية، وأهمية تلك القاعدة والبرامج المرتبطة بها تكمن في أنها تتيح الفرص لشريحة كبيرة من الموارد البشرية في اكتساب المعارف من خلال الولوج إلى الموقع بشبكة الانترنت، مما يساعد على تنمية الموارد البشرية السعودية.

(٧) مبادرة تفعيل الذات ومهارات الاتصال

وتقوم هذه المبادرة على تدريب الشباب والقوى العاملة السعودية على فهم الذات وأسلوب التفكير الإيجابي والتعامل مع المواقف المختلفة والمشكلات بإيجابية، ومن ثم إكسابهم مهارات الاتصال المختلفة، وبذلك يكون الشباب وغيرهم ممن يحضرون هذه الدورات أكثر إيجابية في توجهاتهم نحو العمل والتوظف والأعمال، وهذا يشكل جانب من أهم الجوانب التي تساعد على تحريك الدافعية والقدرات الكامنة لدى الشباب والقوى العاملة السعودية، وهو يتفق مع الهدف المقترح للصندوق للعمل في اتجاه التحول إلى مجتمع منتج.

(٨) مبادرة التوعية والتثقيف المستمر نحو تنمية الموارد البشرية

وهي تقوم على عدة أوجه منها تعاون الصندوق مع مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة للتوعية والتثقيف بأهمية تنمية الموارد البشرية، بأدوار صندوق تنمية الموارد البشرية والبرامج الخاصة بالدعم، والفرص المتاحة لتنمية الموارد البشرية عامة

العاملة والراغبة في فرص التوظف، وكيفية التعاون مع الصندوق على مستوى الأفراد والمؤسسات. ومن جهة أخرى عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات المختلفة حول كافـة الجوانب الخاصة بأدوار الصندوق ومدى وفائها باحتياجات تنميـة المـوارد البشـرية بالمملكة مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الوطنية وتنميتها على كل من المستوى الوطني ومستوى المؤسسات والشركات المختلفة.

(٩) مبادرة العمل بالساعة "التوظيف الجزئي" والعمل عن بعد

وتطبقّ هذه المبادرة في الشركات والمؤسسات والمصانع أو ما يطلق عليـه التوظيـف الجزئي والعمل عن بعد، وهو نظام معمول به في معظم دول العالم وهذا سيعود بالفائدة على المنشأة وعلى الملتحق بالعمل ويفيد بالتعرف عن قرب للعامل ومدى جديتـه فـي العمل وهي تجربة تستطيع المنشأة الحكم على العامل وعن مدى صلاحيته للعمل لـديها فيما بعد وهي وسيلة لالتحاق الشباب بالعمل دون التزام المنظمات بحقوق مالية ترهـق ميزانيتها وكذلك سهولة التخلص من الموظفين أو العامل دون مساءلة قانونية، وكـذلك التشجيع على العمل عن بعد باستخدام شبكة الإنترنت أسوة لما هو معمول بـه بالـدول المتقدمة، وخاصة وأن المملكة تتقدم بخطى سريعة في مجـالات تقنيـات المعلومـات والاتصالات.

(١٠) مبادرة إنشاء مركز وطني للأبحاث وقاعدة المعلومـات عـن المـوارد البشـرية بالمملكة العربية السعودية

يقترح في إطار هذه المبادرة إنشاء مركز وطني للأبحاث وقاعدة بيانـات ومعلومـات تُمكن من توفير المعلومات الكاملة عن شؤون العمل والتدريب ومسانداً لدور الصـندوق لاتخاذ القرارات السليمة في مجالات نشاطه. فسوق العمل يتسم بأي بلد من بلدان العالم إلى الحاجة لتوفير قاعدة معلومات تتضمن معلومات كاملة عن القوى العاملة وخاصة ما يتعلق منها باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة حيث أن نقص هذه المعلومات هو ما يبدو أنه حاصل لدينا ويؤثر سلباً على القدرات الوطنية في التخطيط ومن مهام هـذا المركز مهمة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن تنمية القوى البشرية والقطاع الخـاص

وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن حاجات سوق العمل من هذه القوة. ويمكـن أن يكون المركز المقترح مرجعاً لمؤسسات التعليم العالي ومؤسسـات التـدريب المهنـي والتقني وغيرها يمكن أن يستفاد من هذه المعلومات في صياغة ووضع الخطط اللازمة لهذه المؤسسات، ويتولى كذلك جانب الدراسات والبحوث لرصد الاحتياجات للسـنوات القادمة حتى لا تكون الجهود المبذولة لحل المشكلات وقتية.

(١١) مبادرة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتقوم هذه المبادرة بالتعاون مع الغرف التجارية الصناعية على التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتيح فرص التوظف للشباب السعودي في مختلـف منـاطق المملكة لتقديم مختلف أنواع الدعم لها حتى تتوسع وتوظف شباب سعودي أكثر، ويكون الدعم مالياً أو تدريبياً أو فنياً واستشارياً.

(١٢) مبادرة التعاون مع وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي

وهي مبادرة التعاون مع وزارة التربية والتعليم والكليات التقنية والجامعات على تـوفير التدريب للطلاب قبل التخرج وبعد التخرج في مختلف المجالات التي يحتاجهـا سـوق العمل مثل تنمية وتفعيل الذات، مهارات الاتصال، مهارات التخطيط للمسار الـوظيفي، مهارات البحث العلمي، مهارات الإدارة، مهارات اللغة الإنجليزية، ومهارات الحاسـب الآلي، مختلف المهارات الفنية والحرفية .... وغير ذلك. ويمكن أن يتم التعـاون مـع الجامعات من خلال تمويل الكراسي العلمية للأبحاث والدراسات والفعاليـات المختلفـة الخاصة بتنمية الموارد البشرية، ويمكن أيضاً أن يخصص الصندوق مخصصات سنوية لدعم أبحاث طلاب وطالبات الدراسات العليا.

(١٣) مبادرة دعم مراكز تدريب وتنمية الموارد البشرية

ويمثل ذلك أحد عناصر التطوير والارتقاء بالقدرات بتلك المراكز حتى تؤدي أدوارهـا بشكل أكثر قدرة واحتراف مما ينعكس بشكل إيجابي على تأهيل وتنمية الموارد البشرية السعودية.

(١٤) مبادرة التحالفات الاستراتيجية مع القطاع الخاص ومع الغرف التجارية الصناعية ومع بعض المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية

وذلك مثل الهيئة العليا للسياحة والجهات الخيرية لعمل خطط وبرامج لتنمية الموارد البشرية وتوطنيها، مع عمل تحالفات استراتيجية مع الصناديق المشابهة مثل صندوق عبد اللطيف جميل وصندوق المئوية.

(١٥) مبادرة الأسر المنتجة

أن يقوم الصندوق بدعم الأسر المنتجة في أعمال تقوم بها الأسر في المنازل ويقوم بتسويقها أي تسويق منتجات الأسر بالتعاقد مع شركات التسويق مثال أن يكون في الأسواق أماكن لتسويق منتجات هذه الأسر وغيرها من طرق التسويق.

(١٦) مبادرة إنشاء قناة فضائية لتنمية الموارد البشرية السعودية

وتهتم هذه القناة بالتدريب والتنمية وإدارة المعرفة والتثقيف والتنمية الذاتية والتوعية والإعلام في كل ما له علاقة بالموارد البشرية السعودية.

(١٧) مبادرة التواصل مع القطاع الخاص

وتقوم هذه المبادرة على التواصل مع القطاع الخاص عن طريق ورش العمل والندوات ومجموعات التركيز الفكري مع الاستعانة بخبراء الموارد البشرية من داخل المملكة وخارجها للاستفادة من المناقشات وتبادل وجهات النظر والآراء.

(١٨) مبادرة الاهتمام بقيم وثقافة العمل الاجتماعية وأخلاقياته

ومن هذه القيم الانتماء للأرض والوطن- بناء القدرات الذاتية- الثقة المتبادلة- العمل الجماعي- العمل الجاد ويمكن الاستفادة في ذلك من تجربة المجتمع الياباني وكذلك المجتمع الكوري والماليزي.

(١٩) مبادرة التعاون مع الصناديق المماثلة عالمياً

وتقوم هذه المبادرة على التعرف على خبرات الصناديق المماثلة عالمياً مع استكشاف مختلف الأساليب المتبعة والبرامج المعمول بها، ويتم ذلك من خلال تجميع المادة العلمية وإجراء الدراسات والزيارات الميدانية.

(٢٠) مبادرة تطوير وتحديث الصندوق

وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الصناديق المماثلة عالمياً وتطوير الجوانب التنظيمية والأهداف والأنشطة والبرامج وبناء القدرات البشرية للصندوق بما يتفق مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر لعمليات تأهيل وتنمية الموارد السعودية في إطار المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية.

(٥-١٣) خلاصة التصوّر المستقبلي المقترح

قدم الباحث في هذا الفصل تصوراً مقترحاً لتطوير وتوسيع مجالات عمل صندوق تنمية الموارد البشرية في خدمة مختلف الأبعاد والمجالات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية الوطنية إلى جانب المساعدة في تناول مختلف القضايا المرتبطة بذلك ودراستها، وقد تم ذلك في إطار الخروج من الإطار الحالي المحدد والمحدود لعمل الصندوق إلى تعميق التوجهات والبرامج وفقاً لكل من المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية ومفهوم آلية السوق في توظيف الموارد البشرية الوطنية، وأن يتم ذلك في إطار الاستفادة من تجارب وخبرات منظمات شبيهة في دول أخرى، مع مراعاة الاستفادة من الممارسات الجيدة والحديثة best practices.

ويهدف هذا التصور إلى الارتقاء بمهارات وقدرات الموارد البشرية السعودية وزيادة تنافسيتها في مواجهة الموارد البشرية الوافدة، مع الوصول إلى اتساع وشمولية أداء الصندوق توجهاً نحو المجتمع المنتج. ولاشك أن ذلك التصور المقترح موجه بشكل أساسي إلى المسؤولين المعنيين بالدولة ووزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

(٦-١) مقدمة الفصل

يستعرض الباحث في هذا الفصل أهم نتائج البحث والتوصيات التي اقترحها، فيتناول نتائج البحث الخاصة بالمتغيرات البحثية المستقلة والتابعة ويعقب ذلك النتائج الخاصة بالإجابة على تساؤلات البحث الرئيسة والفرعية وفقاً لاتجاهات وآراء أفراد عينة البحث ووفقاً لما توصّل إليه الباحث من التحليل الإحصائي للبيانات الأولية التي تعبر عن تلك الاتجاهات والآراء، ثم يوضح بإيجاز نتائج بناء التصور المستقبلي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية ومدلولات ذلك، وفي إطار ما سبق وفي إطار إجابة المستجيبين على السؤال المفتوح باستبانة البحث يقترح الباحث عدداً من التوصيات المرتبطة بنتائج البحث وكذلك عدد آخر من التوصيات العامة، وأخيراً يقترح عدد من الدراسات والأبحاث المستقبلية.

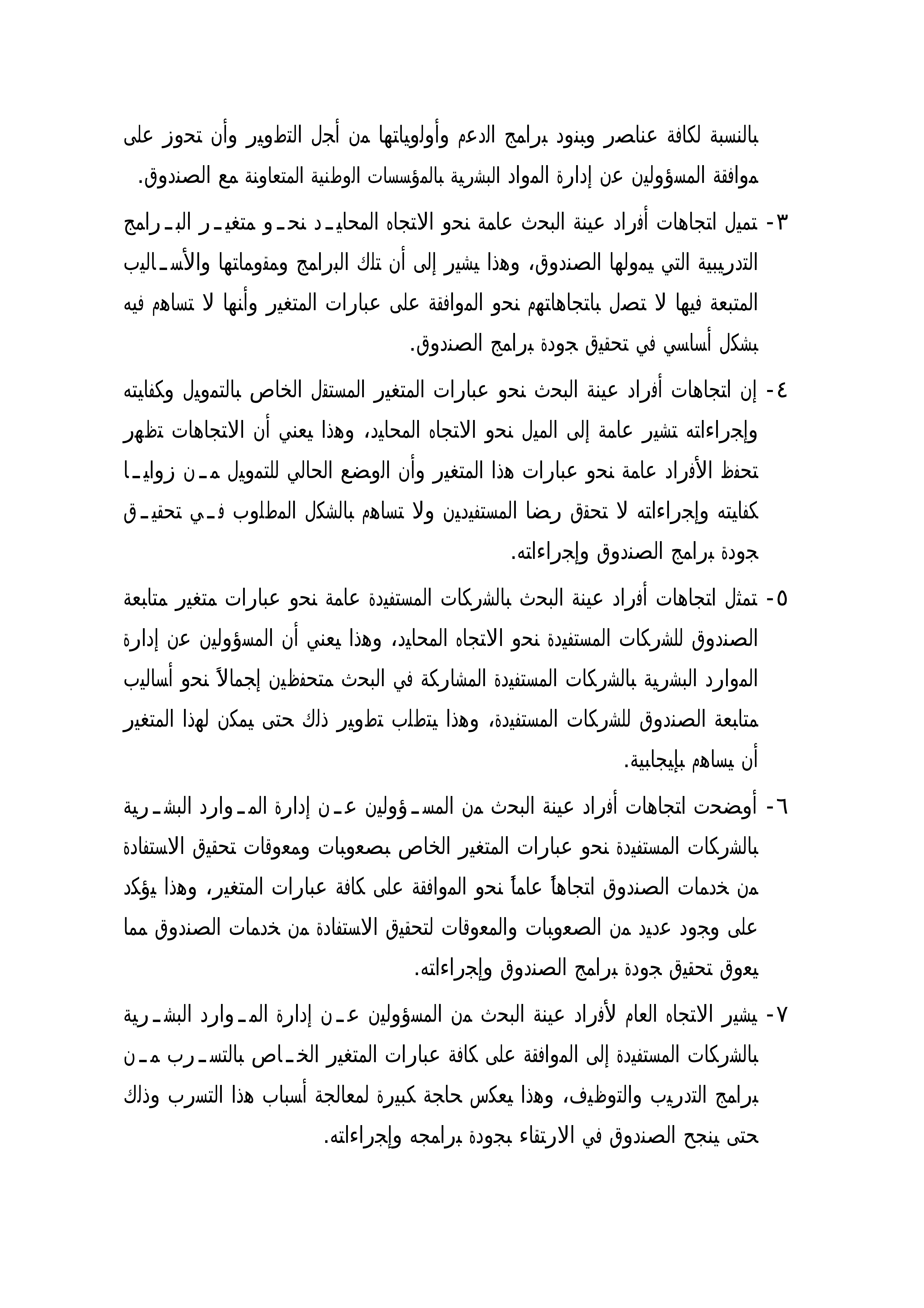
(٦-٢) النتائج الخاصة بالمتغيرات البحثية المستقلة والتابعة

يتم استعراض أهم النتائج الخاصة بالمتغيرات البحثية المستقلة والتابعة كما أوضحها آراء واتجاهات أفراد عينة البحث هي على النحو التالي:

(٦-٢-١) النتائج الخاصة بالمتغيرات البحثية المستقلة

١- كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة البحث تميل عامة نحو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير تسويق خدمات صندوق تنمية الموارد البشرية، وهذا يشير إلى عدم قناعتهم بما هو متبع من أساليب للتعريف ببرامجه والتسويق لها، وبالتالي فهذا يتطلب تقويم ذلك ووضع الأسس العلمية والعملية لتطوير الأساليب والآليات المتبعة في التعريف ببرامج الصندوق وتسويق مختلف خدماته.

٢- تميل اتجاهات أفراد عينة البحث عامة نحو الاتجاه المحايد فيما يتعلق بمتغير برامج الدعم وأولوياتها، وهذا يشير إلى التحفظ تجاه هذا المتغير وأنه يجب إعادة النظر


بالنسبة لكافة عناصر وبنود برامج الدعم وأولوياتها من أجل التطوير وأن تحوز على موافقة المسؤولين عن إدارة المواد البشرية بالمؤسسات الوطنية المتعاونة مع الصندوق.

٣- تميل اتجاهات أفراد عينة البحث عامة نحو الاتجاه المحايد نحو متغير البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، وهذا يشير إلى أن تلك البرامج ومقوماتها والأساليب المتبعة فيها لا تصل باتجاهاتهم نحو الموافقة على عبارات المتغير وأنها لا تساهم فيه بشكل أساسي في تحقيق جودة برامج الصندوق.

٤- إن اتجاهات أفراد عينة البحث نحو عبارات المتغير المستقل الخاص بالتمويل وكفايته وإجراءاته تشير عامة إلى الميل نحو الاتجاه المحايد، وهذا يعني أن الاتجاهات تظهر تحفظ الأفراد عامة نحو عبارات هذا المتغير وأن الوضع الحالي للتمويل من زوايا كفايته وإجراءاته لا تحقق رضا المستفيدين ولا تساهم بالشكل المطلوب في تحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٥- تمثل اتجاهات أفراد عينة البحث بالشركات المستفيدة عامة نحو عبارات متغير متابعة الصندوق للشركات المستفيدة نحو الاتجاه المحايد، وهذا يعني أن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالشركات المستفيدة المشاركة في البحث متحفظين إجمالاً نحو أساليب متابعة الصندوق للشركات المستفيدة، وهذا يتطلب تطوير ذلك حتى يمكن لهذا المتغير أن يساهم بإيجابية.

٦- أوضحت اتجاهات أفراد عينة البحث من المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالشركات المستفيدة نحو عبارات المتغير الخاص بصعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على كافة عبارات المتغير، وهذا يؤكد على وجود عديد من الصعوبات والمعوقات لتحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق مما يعوق تحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٧- يشير الاتجاه العام لأفراد عينة البحث من المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالشركات المستفيدة إلى الموافقة على كافة عبارات المتغير الخاص بالتسرب من برامج التدريب والتوظيف، وهذا يعكس حاجة كبيرة لمعالجة أسباب هذا التسرب وذلك حتى ينجح الصندوق في الارتقاء بجودة برامجه وإجراءاته.

٨- تم التوصل إلى أن اتجاهات أفراد عينة البحث من المسـؤولين عـن إدارة المـوارد البشرية بالشركات المستفيدة تشير إلى وجود اتجاهاً عاما يميل نحو الاتجـاه المحايـد فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بمتغير الآثار المتوقعة لتحقيق جودة بـرامج الصـندوق وإجراءاته الحالية. وهذه النتيجة ربما تعزى إلى أحد احتمالين أو كلاهمـا، فإمـا أن عبارات المتغير لم يفهم القصد منها وهو أنه يمكن أن تتحقق مزايا معينة فـي حالـة النجاح في تحقيق الجودة لبرامج الصندوق وإجراءاته الحالية، أو أن أفـراد العينـة لا يتوافر لديها القناعة بأن البرامج الحالية والإجراءات المتبعة لا تفي بالتوقعات المطلوبة حتى في حال تحقيق جودتها.

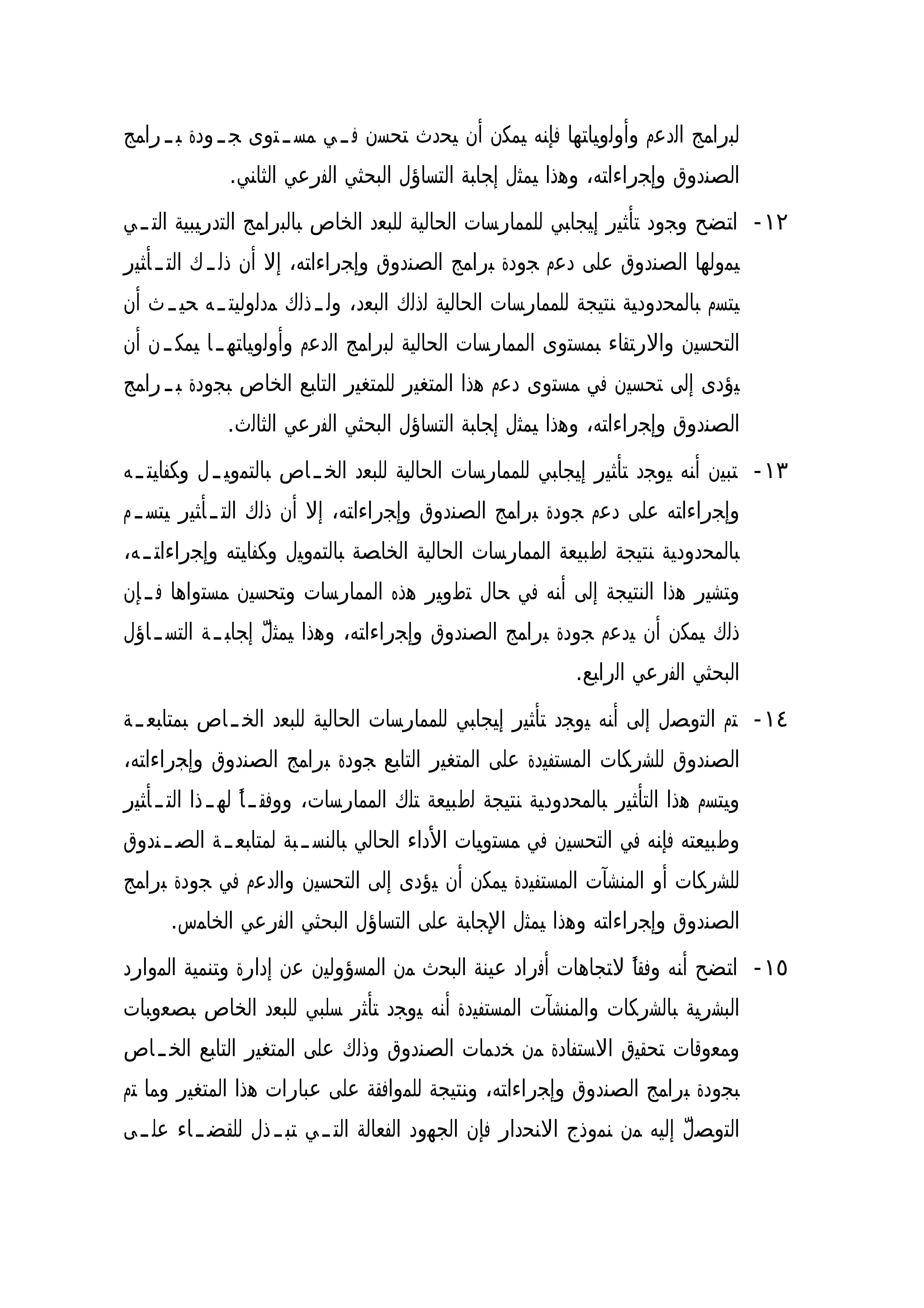
(٦-٢-٢) النتائج الخاصة بالمتغيّر التابع

٩- يشير الاتجاه العام لاتجاهات أفراد عينة البحث من المسؤولين فـي إدارات المـوارد البشرية نحو عبارات المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاتـه إلـى الاتجاه المحايد، وهذه النتيجة تؤكد على عدم وجود ثقة في جودة برامج صندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته الحالية، مما يستلزم اتخاذ خطوات تصحيحية وتطويريـة واتباع آليات فعالة للارتقاء التدريجي بجودة برامج الصندوق وإجراءاته حتى يـؤدى إلى تغيير اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة التامة.

(٦-٣) نتائج الإجابة على تساؤلات البحث

١٠- تبين وجود تأثير إيجابي للممارسات الحالية الخاصة ببعد تسويق خدمات الصندوق على دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته إلا أنه وفقاً للممارسات الحاليـة للبعـد يعتبر هذا التأثير محدوداً، وهذا يشير إلى أنه في حالة تطوير وتحسين أداء مختلف الجوانب الخاصة بتسويق خدمات الصندوق فإن ذلك يمكن أن يؤدى إلى دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، ويمثل ذلك الإجابة على السؤال البحثي الفرعي الأول.

١١- تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي للبعد الخاص بالممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها على دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، إلا أنه وفقـاً للممارسـات الحالية لذلك البعد فإنه يوجد تحفظ من جانب أفراد عينة البحث على مدى هذا التأثير حيث أنه تأثير محدود، وهذا يدل على أنه في حالة تطـوير الممارسـات الحاليـة



لبرامج الدعم وأولوياتها فإنه يمكن أن يحدث تحسن في مستوى جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الفرعي الثاني.

١٢- اتضح وجود تأثير إيجابي للممارسات الحالية للبعد الخاص بالبرامج التدريبية التي يمولها الصندوق على دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، إلا أن ذلك التأثير يتسم بالمحدودية نتيجة للممارسات الحالية لذلك البعد، ولذلك مدلوليته حيث أن التحسين والارتقاء بمستوى الممارسات الحالية لبرامج الدعم وأولوياتها يمكن أن يؤدى إلى تحسين في مستوى دعم هذا المتغير للمتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الفرعي الثالث.

١٣- تبين أنه يوجد تأثير إيجابي للممارسات الحالية للبعد الخاص بالتمويل وكفايته وإجراءاته على دعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، إلا أن ذلك التأثير يتسم بالمحدودية نتيجة لطبيعة الممارسات الحالية الخاصة بالتمويل وكفايته وإجراءاته، وتشير هذا النتيجة إلى أنه في حال تطوير هذه الممارسات وتحسين مستواها فإن ذلك يمكن أن يدعم جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهذا يمثّل إجابة التساؤل البحثي الفرعي الرابع.

١٤- تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير إيجابي للممارسات الحالية للبعد الخاص بمتابعة الصندوق للشركات المستفيدة على المتغير التابع جودة برامج الصندوق وإجراءاته، ويتسم هذا التأثير بالمحدودية نتيجة لطبيعة تلك الممارسات، ووفقاً لهذا التأثير وطبيعته فإنه في التحسين في مستويات الأداء الحالي بالنسبة لمتابعة الصندوق للشركات أو المنشآت المستفيدة يمكن أن يؤدى إلى التحسين والدعم في جودة برامج الصندوق وإجراءاته وهذا يمثل الإجابة على التساؤل البحثي الفرعي الخامس.

١٥- اتضح أنه وفقاً لاتجاهات أفراد عينة البحث من المسؤولين عن إدارة وتنمية الموارد البشرية بالشركات والمنشآت المستفيدة أنه يوجد تأثر سلبي للبعد الخاص بصعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق وذلك على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته، ونتيجة للموافقة على عبارات هذا المتغير وما تم التوصلّ إليه من نموذج الانحدار فإن الجهود الفعالة التي تبذل للقضاء على

الصعوبات والمعوقات والحد من تأثيراتها السلبية ستؤدى إلى تحسين مستوى جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهذا يمثل الإجابة على التساؤل البحثي الفرعي السادس.

١٦- اتضح وفقاً لاتجاهات أفراد عينة البحث وجود تأثير سلبي للمتغير المستقل الخاص بالتسرب من برامج التدريب والتوظيف على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته، وتشير اتجاهات الموافقة على عبارات هذا المتغير المستقل إلى أنه في حال بذل جهود فعالة للقضاء على أو الحد من تأثير مسببات التسرب من البرامج المدعومة من جانب الصندوق في التدريب أو التوظيف فإن النتيجة لذلك ستكون الحد من التسرب وبالتالي الارتقاء ورفع مستوى جودة برامج الصندوق وإجراءاته وهذا يمثل الإجابة على التساؤل البحثي الفرعي السابع.

١٧- تم التوصل إلى النموذج الانحداري التدريجي الذي يظهر تأثير كافة المتغيرات البحثية المستقلة السبعة على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته وهذا يشير إلى أن تطوير وتحسين أي من تلك المتغيرات المستقلة سيؤدى إلى تحسين مستوى جودة برامج الصندوق وإجراءاته، وهذا يمثل إجابة التساؤل البحثي الرئيسي الأول.

١٨- تبين أن هناك توافق بين تأثير المتغيرات البحثية المستقلة (منفردة) وكذلك المتغيرات المستقلة (مجتمعة) على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته، وذلك كما تظهره النماذج الخاصة بالانحدار البسيط ونموذج الانحدار التدريجي التجميعي، ولاشك أن ذلك يؤكد على عمق التأثير وحسن تحديد المتغيرات. وهذا يؤكد على إجابة التساؤل البحثي الرئيسي الأول.

١٩- تم التوصل إلى أن أهم الآثار المتوقعة لتحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية تنصب على تعظيم المنافع وتدنية المخاطر والتهديدات للارتقاء بجودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية من خلال تفعيل كل من: تزايد أعداد المستفيدين من الشباب السعودي من برامج الصندوق، زيادة إقبال الشركات والمؤسسات الوطنية على برامج الصندوق، تزايد جودة البرامج التدريبية بالصندوق، تدني معدلات

تسرب الشباب من برامج الصندوق التدريبية، استحسان المجتمع بصـورة عامـة لأدوار الصندوق.. وهذا يمثّل إجابة التساؤل البحثي الثاني.

٢٠- كشفت نتائج البحث وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالشركات والمتغيرات الديموغرافية نحو جودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية وذلك على النحو التالي:

- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (رأس مال الشركة) على بعد البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق
- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (عدد العاملين بالشركة) على متغيرات تسويق خدمات الصندوق، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق.
- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الأساسي (مجال النشاط بالشركة) على متغيرات صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق ، التسرب من التدريب والعمل.
- أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الديموجرافي (المؤهل الدراسـي) على متغيرات التمويل وكفايته وإجراءاته، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة.
- أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الأساسية (عدد السنوات منذ بدء النشاط بالشركة، فئات العمر، التخصص في المؤهل الدراسي، الخبرة الوظيفية في مجال العمل) على متغيرات ممارسات برامج وإجـراءات صـندوق تنميـة الموارد البشرية، فيما يتعلق بجوانب: تسويق خدمات الصـندوق، بـرامج الـدعم وأولوياتها، البرامج التدريبية التي يمولها الصندوق، التمويل وكفايتـه وإجراءاتـه، متابعة الصندوق للجهات المستفيدة، صعوبات ومعوقات تحقيق الاستفادة من خدمات الصندوق، التسرب من برامج التدريب والعمل.

بناء على ما تقدم فأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات الخاصة بالشركات وتلك المتغيرات الديموغرافية نحو جـودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية ، فيما عدا تأثير بعض المتغيرات المتعلقة بكل من رأس مال الشركة، عدد العاملين بالشركة ، مجال النشاط بالشركة، المؤهل الدراسي على بعض

متغيرات ممارسات برامج وإجراءات صندوق تنمية الموارد البشرية. ويمثل ما سبق إجابة التساؤل البحثي الثالث.

(٦-٤) مدلولات وأهمية التصوّر المستقبلي المقترح للصندوق

يمثل بناء التصور المستقبلي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية أحد أهم نتائج هذا البحث، فقد اعتمد الباحث في تصميم وبناء التصور المبدئي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية على مصادر عديدة منها البيانات الثانوية وما تضمه من تقارير الصندوق وما يرتبط به من دراسات إلى جانب مختلف الأدبيات حول موضوع البحث الخاص بتنمية الموارد البشرية، كما استفاد الباحث من المقابلات المتعمقة مع عدد من المسئولين بالصندوق والمسؤولين عن إدارة وتنمية الموارد البشرية بالشركات أو المنشآت المستفيدة من مختلف برامج الدعم بالصندوق، وإضافة إلى ذلك استفاد من نتائج التحليل الإحصائي من خلال الدراسة الميدانية بالبحث. وقد تم إعداد التصور المبدئي المستقبلي المقترح للصندوق في إطار فكر مختلف عما هو معمول به حالياً في الصندوق حيث اعتمد على المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية الذي يشمل كافة فئات المجتمع في سن العمل (عامله وغير عاملة، ذكوراً وإناثاً) وأن يكون ذلك على مدى الحياة lifelong learning وأن يراعى بناء وتنمية الموارد البشرية لكافة قطاعات النشاط مع الاهتمام بإعداد رأس المال الفكري intellectual capital لما يتميز به من معارف ومهارات وقدرات تميزه عن غيره من الموارد البشرية، كما اعتمد تكوينه على ترسيخ مفهوم آلية السوق في توظيف الموارد البشرية السعودية هذا إلى جانب البرامج الحالية لدعم التدريب والتوظيف ومن جهة أخرى استفاد الباحث من فكر ومنهجيات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في عملية تكوين وبناء التصور المقترح.

وقد تم مراجعة وتنقيح التصور المبدئي المستقبلي المقترح للصندوق من خلال مشاركة عدد من الخبراء ذوى العلاقة ببرامج الصندوق ومن العاملين بالصندوق من خلال المشاركة في مجموعة تركيز فكري نظمها الباحث، وقد نتج عن هذه المجموعة إيجابيات كثيرة حيث تمت مناقشات مثمرة وتبادل للرأي مع طرح قضايا هامة حول توجهات أنشطة

وبرامج الصندوق وأساليب عمله وأدائه، كما تم التوصل إلى تكوين رؤية ورسالة للصندوق مع تحديد أهدافه الاستراتيجية واستراتيجياته المستقبلية إلى جانب اقتراح عدد كبيـر مـن البرامج التنفيذية والمبادرات.

ولاشك أن التصور المستقبلي المقترح للصندوق يوفر أداة علمية وعملية يمكـن أن تتحقق منها استفادات كبيرة للمسؤولين عن صندوق تنمية الموارد البشرية فـي عمليـات التطوير لبرامجه وأدائه لتوسيع نطاق خدماته وبرامجه لتنمية الموارد البشـرية الوطنيـة توجهاً نحو بناء مجتمع سعودي منتج يعتمد على جهود وقدرات أبنائه الوطنية.

(٦-٥) مدلولات وأهمية النتائج علمياً وعملياً

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، وما تم دراسته واستعراضه من متغيـرات وما تم استكشافه من علاقات، فإن الباحث يشير إلى وجود عدد من الجوانب التـي تؤكـد على وجود قيمة علمية وقيمة عملية لنتائج البحث وذلك كما يلي:

(أولاً) أهمية نتائج البحث والقيمة العلمية

١- يركز البحث على تنمية الموارد البشرية في الملكة العربية السعودية في إطار اقتصاد ومجتمع المعرفة، وذلك على المستوى المؤسسي والوطني، حيـث يظهـر التـرابط والتكامل بين عملية تنمية الموارد البشرية بكل من المستويين، كما يظهر أهمية أن يتم ذلك في إطار دعم أحد الجهات المركزية (صندوق تنمية الموارد البشرية) والتي توجد في كافة الدول. وقد توصل الباحث إلى وضع إطار يضم الرؤية والرسالة والأهـداف الاستراتيجية والاستراتيجيات وكذلك البرامج والمبادرات، ويمكن الاستفادة مـن هـذا التصور والإطار في دراسة وبحث ما يرتبط بذلك من كتابات في مجال تنمية الموارد البشرية.

٢- اقترح الباحث عدد من الدراسات والأبحاث وذلك على هامش نتائج وتوصـيات هـذا البحث، على اعتبار أن القيام بإجراء بهذه الدراسات والأبحاث يمكن أن يمثل إضـافة بحثية – تكون نتائج هذا البحث أساساً لها - ويسد فراغاً علمياً ربما تفتقر إليه المكتبة العربية.

٣- تم التوصل إلى بناء عدد من نماذج الانحدار الخطي البسيط التي توضح علاقات التأثير بين متغيرات البحث المستقلة (منفردة) من جهة على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته من جهة أخرى، حيث تمثل إضافة لم يسبق التوصل إليها من جانب غيره من باحثين، ويمكن استخدام هذه النماذج في عمليات التنبؤ والمقارنة مع غيره من أبحاث.

٤- تم التوصل إلى بناء نموذج انحداري تدريجي متعدد يظهر تأثير المتغيرات البحثية المستقلة (مجتمعة) من جهة على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته من جهة أخرى، ويمثل هذا النموذج أيضاً إضافة لم يسبق التوصل إليها من جانب غيره من الباحثين، ويقدم هذا النموذج آلية للقياس والتنبؤ المستقبلي لما يمكن أن تكون عليه جودة برامج الصندوق وإجراءاته في حالة التحسين في أداء المتغيرات المستقلّة بالنموذج.

ثانياً: مدلولات وأهمية النتائج عملياً

تشير مدلولات نتائج هذا البحث على أهميتها وقيمتها العملية وذلك وفقاً لما يلي:

١- ركز هذا البحث في تناوله للأدبيات لكل من موضوعات تنمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى جانب ما يتعلق بالمجال التطبيقي للدراسة وهو صندوق تنمية الموارد البشرية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة واقترح توصيات مختلفة ودراسات مستقبلية، ولاشك أنه يمكن أن تتحقق منها على المستوى العملي استفادات كبيرة لكل من المسؤولين بمختلف المنظمات وخاصة صندوق تنمية الموارد البشرية وكذلك الباحثين.

٢- تم التوصل إلى تصميم وبناء تصور مستقبلي مقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية وذلك بهدف تطوير وتحسين قدرات وإمكانات الصندوق وتحسين أدائه، وهذا يمثّل أحد أهم قضايا التنمية في المملكة وذلك لمسؤولية الصندوق عن تنمية الموارد البشرية وتوطين الوظائف بالقطاع الخاص، ومن الناحية العملية يمثّل هذا مقترحاً هاماً يمكن للمسؤولين بصندوق تنمية الموارد البشرية دراسته وبحث إمكانية الاستفادة من مختلف جوانبه والأسس التي يقوم عليها التصور وبصورة خاصة الرؤية والرسالة والتحليل

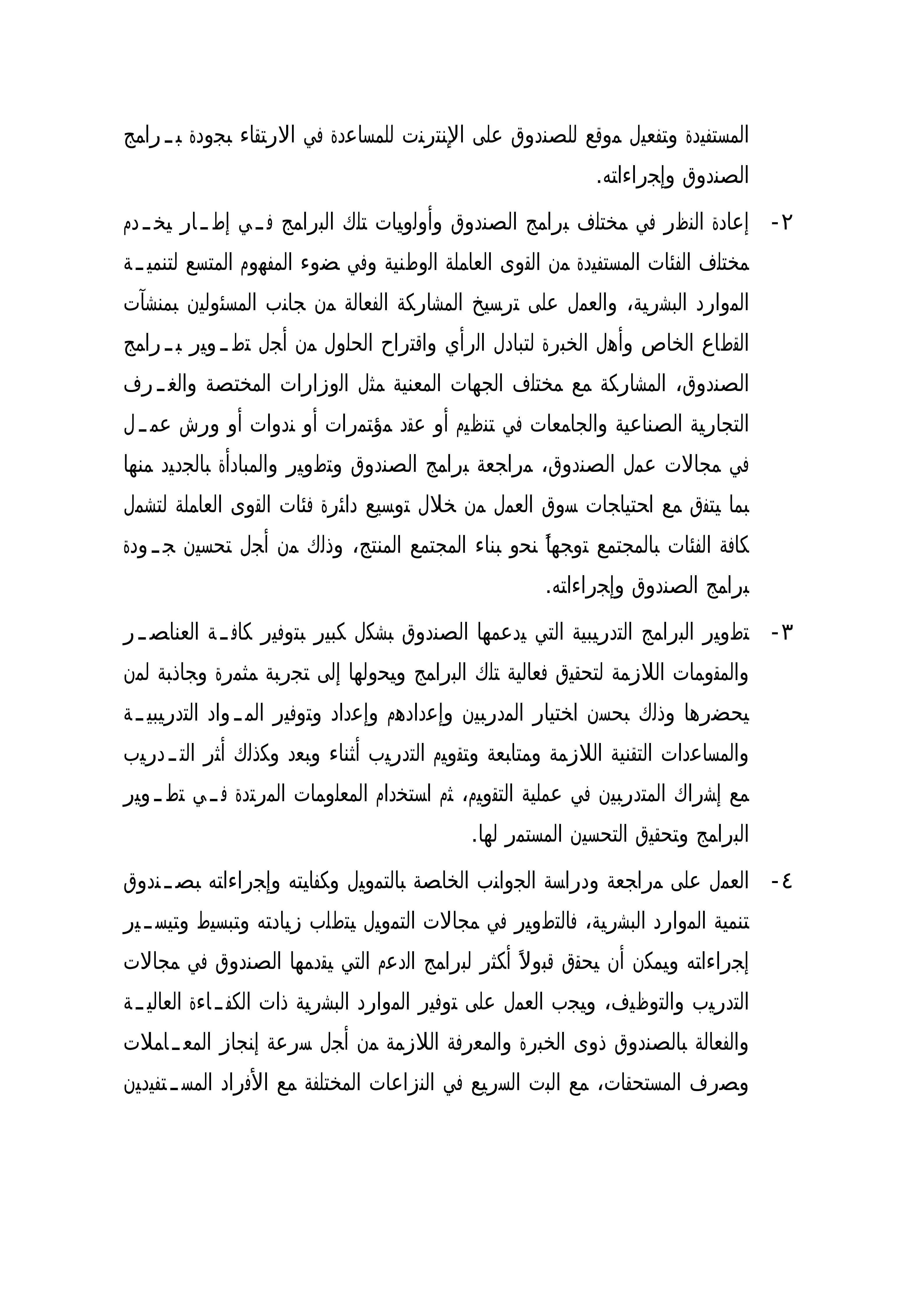
الرباعي البيئي للصندوق ثم الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات المستقبلية والبرامج التنفيذية والمبادرات.

٣- تم التوصل إلى نماذج انحدار تعبر عن علاقة التأثير بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته وهي نماذج الانحدار الخطي البسيط، إلى جانب نموذج الانحدار التدريجي المتعدد الذي تم التوصل إليه ليظهر علاقة التأثير بين متغيرات البحث المستقلة (مجتمعة) على المتغير التابع الخاص بجودة برامج الصندوق وإجراءاته ويمكن توظيف هذه النماذج والاستفادة منها من جانب المسؤولين بصندوق تنمية الموارد البشرية في القياس والتنبؤ المستقبلي بجودة برامج الصندوق وإجراءاته وذلك بمدلولية التأثير الناتج عن عمليات التغيير والتطوير في المتغيرات المستقلة منفردة أو مجتمعة.

(٦-٦) التوصيات

تضم التوصيات التي يقترحها الباحث توصيات خاصة بنتائج البحث وتوصيات ذات طبيعة عامة تهدف جميعاً إلى الارتقاء بأداء صندوق تنمية الموارد البشرية من ناحية أنشطته الموجهة نحو تنمية الموارد البشرية الوطنية والمساعدة في توظيفها من خلال مختلف برامج الدعم، وكذلك تحقيق التوافق والتكامل مع مختلف الجهات بالمملكة ذات العلاقة والارتباط بمجالات عمل الصندوق في إطار التصور المستقبلي المقترح للصندوق وذلك كما يلي:

١- الحرص والاهتمام بتطوير آليات وأساليب التعريف بالصندوق وبرامجه مع استخدام الأساليب العلمية ومختلف القنوات والوسائل لتسويق خدمات الصندوق بشكل فعال ومنتج، وفي هذا الإطار يجب أن يتم التركيز على تنويع الأساليب والقنوات الإعلامية والإعلانية للتعريف بخدمات الصندوق وبرامجه، وأن يتم تيسير الحصول على مختلف المواد المطبوعة مثل الكتيبات والتقارير وطلبات الالتحاق وغيرها، واستخدام أسلوب الزيارات الميدانية من جانب المسؤولين بالصندوق لمختلف المؤسسات

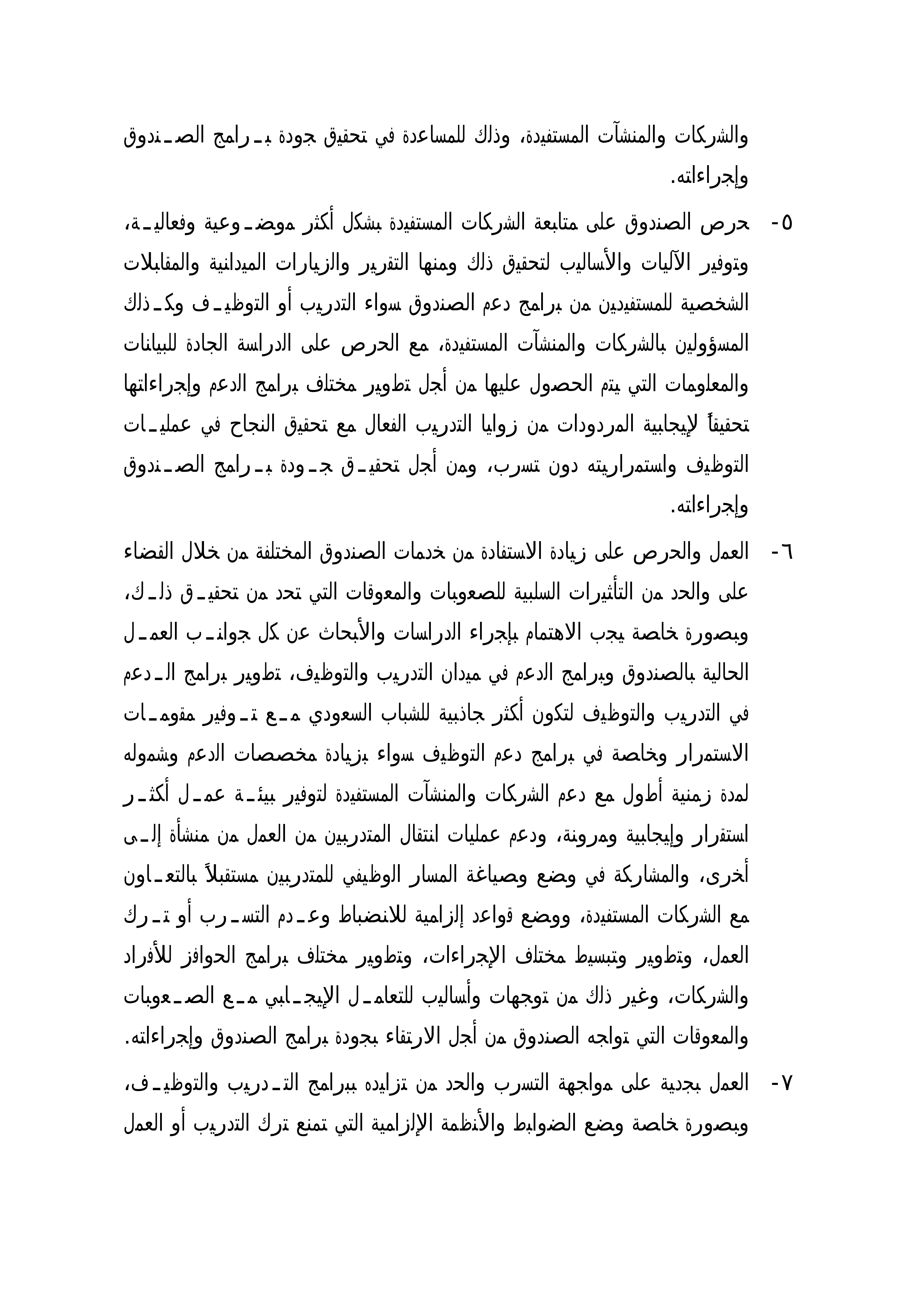


المستفيدة وتفعيل موقع للصندوق على الإنترنت للمساعدة في الارتقاء بجودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٢- إعادة النظر في مختلف برامج الصندوق وأولويات تلك البرامج في إطار يخدم مختلف الفئات المستفيدة من القوى العاملة الوطنية وفي ضوء المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية، والعمل على ترسيخ المشاركة الفعالة من جانب المسئولين بمنشآت القطاع الخاص وأهل الخبرة لتبادل الرأي واقتراح الحلول من أجل تطوير برامج الصندوق، المشاركة مع مختلف الجهات المعنية مثل الوزارات المختصة والغرف التجارية الصناعية والجامعات في تنظيم أو عقد مؤتمرات أو ندوات أو ورش عمل في مجالات عمل الصندوق، مراجعة برامج الصندوق وتطوير والمبادأة بالجديد منها بما يتفق مع احتياجات سوق العمل من خلال توسيع دائرة فئات القوى العاملة لتشمل كافة الفئات بالمجتمع توجهاً نحو بناء المجتمع المنتج، وذلك من أجل تحسين جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٣- تطوير البرامج التدريبية التي يدعمها الصندوق بشكل كبير بتوفير كافة العناصر والمقومات اللازمة لتحقيق فعالية تلك البرامج ويحولها إلى تجربة مثمرة وجاذبة لمن يحضرها وذلك بحسن اختيار المدربين وإعدادهم وإعداد وتوفير المواد التدريبية والمساعدات التقنية اللازمة ومتابعة وتقويم التدريب أثناء وبعد وكذلك أثر التدريب مع إشراك المتدربين في عملية التقويم، ثم استخدام المعلومات المرتدة في تطوير البرامج وتحقيق التحسين المستمر لها.

٤- العمل على مراجعة ودراسة الجوانب الخاصة بالتمويل وكفايته وإجراءاته بصندوق تنمية الموارد البشرية، فالتطوير في مجالات التمويل يتطلب زيادته وتبسيط وتيسير إجراءاته ويمكن أن يحقق قبولاً أكثر لبرامج الدعم التي يقدمها الصندوق في مجالات التدريب والتوظيف، ويجب العمل على توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والفعالة بالصندوق ذوى الخبرة والمعرفة اللازمة من أجل سرعة إنجاز المعاملات وصرف المستحقات، مع البت السريع في النزاعات المختلفة مع الأفراد المستفيدين

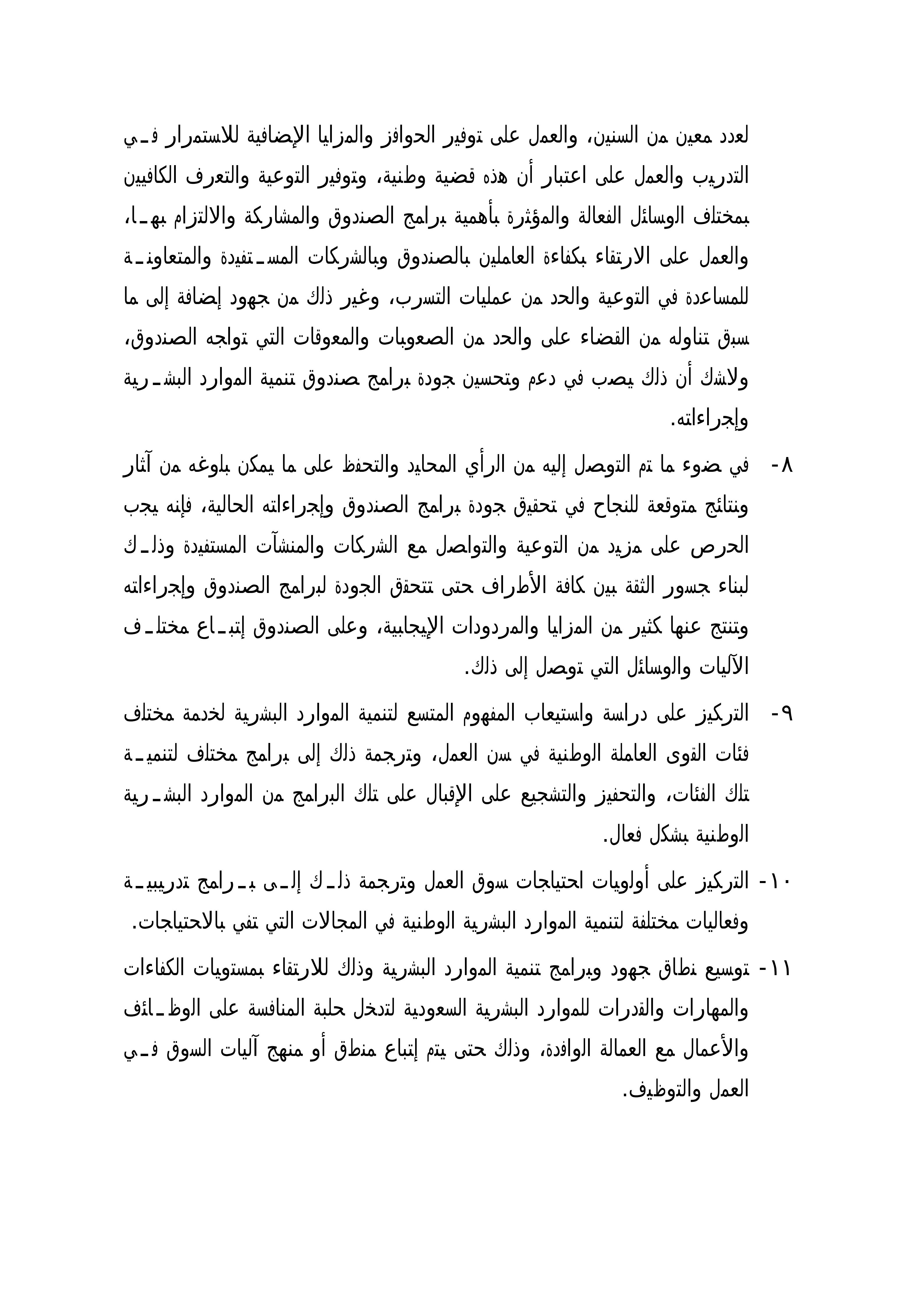


والشركات والمنشآت المستفيدة، وذلك للمساعدة في تحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٥- حرص الصندوق على متابعة الشركات المستفيدة بشكل أكثر موضوعية وفعالية، وتوفير الآليات والأساليب لتحقيق ذلك ومنها التقرير والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية للمستفيدين من برامج دعم الصندوق سواء التدريب أو التوظيف وكذلك المسؤولين بالشركات والمنشآت المستفيدة، مع الحرص على الدراسة الجادة للبيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من أجل تطوير مختلف برامج الدعم وإجراءاتها تحقيقاً لإيجابية المردودات من زوايا التدريب الفعال مع تحقيق النجاح في عمليات التوظيف واستمراريته دون تسرب، ومن أجل تحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٦- العمل والحرص على زيادة الاستفادة من خدمات الصندوق المختلفة من خلال القضاء على والحد من التأثيرات السلبية للصعوبات والمعوقات التي تحد من تحقيق ذلك، وبصورة خاصة يجب الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث عن كل جوانب العمل الحالية بالصندوق وبرامج الدعم في ميدان التدريب والتوظيف، تطوير برامج الدعم في التدريب والتوظيف لتكون أكثر جاذبية للشباب السعودي مع توفير مقومات الاستمرار وخاصة في برامج دعم التوظيف سواء بزيادة مخصصات الدعم وشموله لمدة زمنية أطول مع دعم الشركات والمنشآت المستفيدة لتوفير بيئة عمل أكثر استقرار وإيجابية ومرونة، ودعم عمليات انتقال المتدربين من العمل من منشأة إلى أخرى، والمشاركة في وضع وصياغة المسار الوظيفي للمتدربين مستقبلاً بالتعاون مع الشركات المستفيدة، ووضع قواعد إلزامية للانضباط وعدم التسرب أو ترك العمل، وتطوير وتبسيط مختلف الإجراءات، وتطوير مختلف برامج الحوافز للأفراد والشركات، وغير ذلك من توجهات وأساليب للتعامل الإيجابي مع الصعوبات والمعوقات التي تواجه الصندوق من أجل الارتقاء بجودة برامج الصندوق وإجراءاته.

٧- العمل بجدية على مواجهة التسرب والحد من تزايده ببرامج التدريب والتوظيف، وبصورة خاصة وضع الضوابط والأنظمة الإلزامية التي تمنع ترك التدريب أو العمل



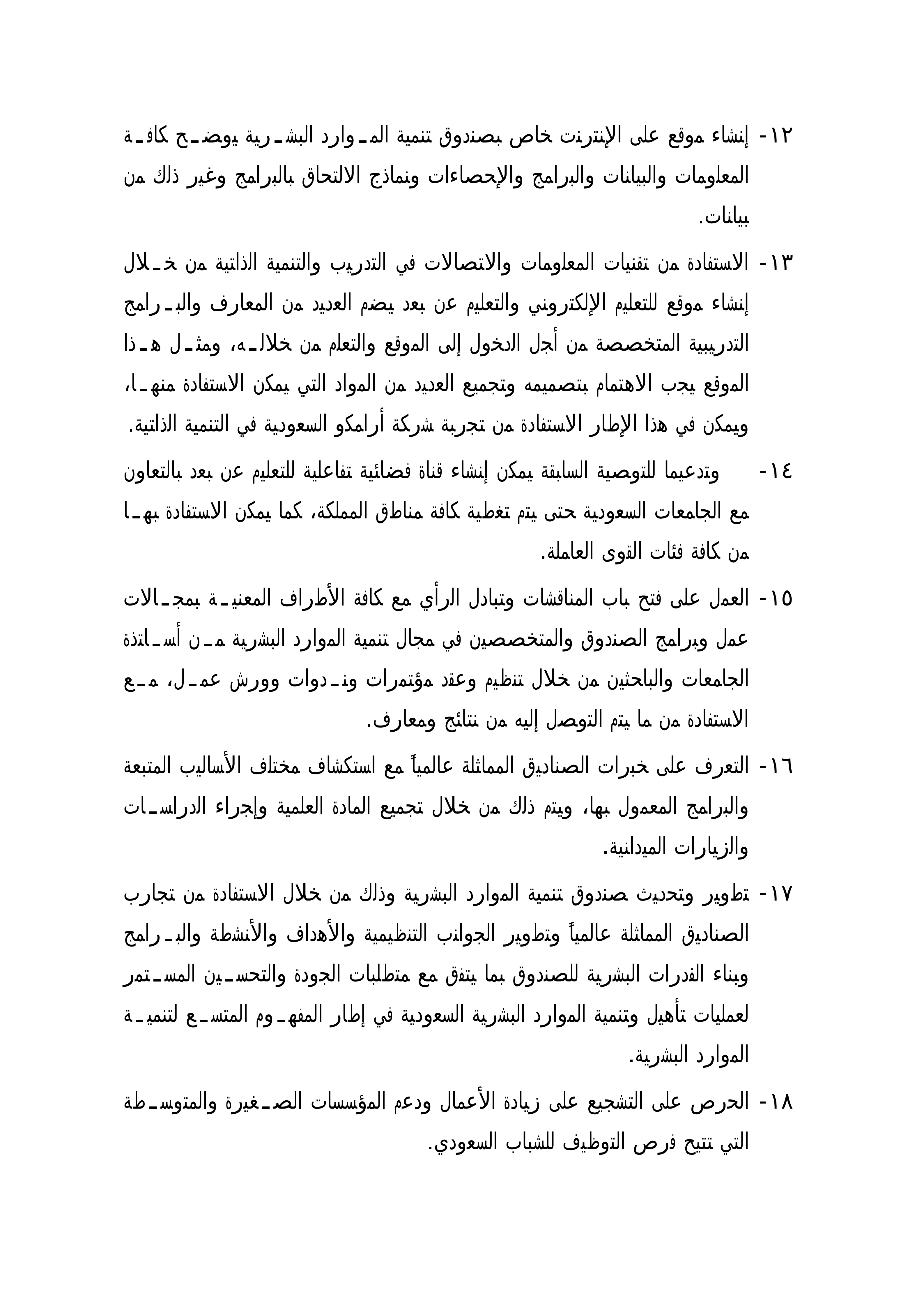
لعدد معين من السنين، والعمل على توفير الحوافز والمزايا الإضافية للاستمرار في التدريب والعمل على اعتبار أن هذه قضية وطنية، وتوفير التوعية والتعرف الكافيين بمختلف الوسائل الفعالة والمؤثرة بأهمية برامج الصندوق والمشاركة والالتزام بها، والعمل على الارتقاء بكفاءة العاملين بالصندوق وبالشركات المستفيدة والمتعاونة للمساعدة في التوعية والحد من عمليات التسرب، وغير ذلك من جهود إضافة إلى ما سبق تناوله من القضاء على والحد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه الصندوق، ولاشك أن ذلك يصب في دعم وتحسين جودة برامج صندوق تنمية الموارد البشرية وإجراءاته.

٨- في ضوء ما تم التوصل إليه من الرأي المحايد والتحفظ على ما يمكن بلوغه من آثار ونتائج متوقعة للنجاح في تحقيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته الحالية، فإنه يجب الحرص على مزيد من التوعية والتواصل مع الشركات والمنشآت المستفيدة وذلك لبناء جسور الثقة بين كافة الأطراف حتى تتحقق الجودة لبرامج الصندوق وإجراءاته وتنتج عنها كثير من المزايا والمردودات الإيجابية، وعلى الصندوق إتباع مختلف الآليات والوسائل التي توصل إلى ذلك.

٩- التركيز على دراسة واستيعاب المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية لخدمة مختلف فئات القوى العاملة الوطنية في سن العمل، وترجمة ذلك إلى برامج مختلف لتنمية تلك الفئات، والتحفيز والتشجيع على الإقبال على تلك البرامج من الموارد البشرية الوطنية بشكل فعال.

١٠- التركيز على أولويات احتياجات سوق العمل وترجمة ذلك إلى برامج تدريبية وفعاليات مختلفة لتنمية الموارد البشرية الوطنية في المجالات التي تفي بالاحتياجات.

١١- توسيع نطاق جهود وبرامج تنمية الموارد البشرية وذلك للارتقاء بمستويات الكفاءات والمهارات والقدرات للموارد البشرية السعودية لتدخل حلبة المنافسة على الوظائف والأعمال مع العمالة الوافدة، وذلك حتى يتم إتباع منطق أو منهج آليات السوق في العمل والتوظيف.



١٢- إنشاء موقع على الإنترنت خاص بصندوق تنمية الموارد البشرية يوضح كافة المعلومات والبيانات والبرامج والإحصاءات ونماذج الالتحاق بالبرامج وغير ذلك من بيانات.

١٣- الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات في التدريب والتنمية الذاتية من خلال إنشاء موقع للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد يضم العديد من المعارف والبرامج التدريبية المتخصصة من أجل الدخول إلى الموقع والتعلم من خلاله، ومثل هذا الموقع يجب الاهتمام بتصميمه وتجميع العديد من المواد التي يمكن الاستفادة منها، ويمكن في هذا الإطار الاستفادة من تجربة شركة أرامكو السعودية في التنمية الذاتية.

١٤- وتدعيما للتوصية السابقة يمكن إنشاء قناة فضائية تفاعلية للتعليم عن بعد بالتعاون مع الجامعات السعودية حتى يتم تغطية كافة مناطق المملكة، كما يمكن الاستفادة بها من كافة فئات القوى العاملة.

١٥- العمل على فتح باب المناقشات وتبادل الرأي مع كافة الأطراف المعنية بمجالات عمل وبرامج الصندوق والمتخصصين في مجال تنمية الموارد البشرية من أساتذة الجامعات والباحثين من خلال تنظيم وعقد مؤتمرات وندوات وورش عمل، مع الاستفادة من ما يتم التوصل إليه من نتائج ومعارف.

١٦- التعرف على خبرات الصناديق المماثلة عالمياً مع استكشاف مختلف الأساليب المتبعة والبرامج المعمول بها، ويتم ذلك من خلال تجميع المادة العلمية وإجراء الدراسات والزيارات الميدانية.

١٧- تطوير وتحديث صندوق تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الصناديق المماثلة عالمياً وتطوير الجوانب التنظيمية والأهداف والأنشطة والبرامج وبناء القدرات البشرية للصندوق بما يتفق مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر لعمليات تأهيل وتنمية الموارد البشرية السعودية في إطار المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية.

١٨- الحرص على التشجيع على زيادة الأعمال ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتيح فرص التوظيف للشباب السعودي.

١٩- أن يقوم الصندوق بالعمل على الأسر المنتجة في أعمال تقوم بها الأسر في المنـازل ويقوم بتسويقها أي تسويق منتجات الأسر بالتعاقد مع شركات التسويق مثل أن يكون في الأسواق المركزية أماكن لتسويق منتجات هذه الأسر وغيرها من طرق التسويق.

٢٠- إنشاء مركز وطني للدراسات والأبحاث في مجال تنمية الموارد البشرية مع إنشـاء مركز للمعلومات عن الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

٢١- الحرص على تنمية الشباب والقوى العاملة السعودية علـى فهـم الـذات والتفكيـر الإيجابي مع إكسابهم مهارات الاتصال المختلفة وتوعيتهم ليكونوا أكثر إيجابيـاً فـي اتجاهاتهم نحو العمل والتوظف وريادة الأعمال.

٢٢- الحرص على دراسة إمكانية فتح مجالات العمل بالساعة (التوظيف الجزئي) والعمل عن بعد لإتاحة الفرصة للشباب لاستثمار قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.

٢٣- حـرص الصـندوق علـى التوعيـة والتشـجيع علـى الـتعلم مـدى الحيـاة Lifelong Learning .

٢٤- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي في إجراء أبحـاث ودراسـات علميـة وخاصة بالنسبة لطلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئـة التـدريس والبـاحثين حـول مجالات عمل وبرامج الصندوق وموضوعات تنمية الموارد البشرية.

٢٥- الحرص على إعادة دراسة كافة أنشطة وبرامج صندوق تنمية الموارد البشرية فـي إطار متطلبات مجتمع المعرفة وبناء وتكوين رأس المال المعرفي بالمملكة.

٢٦- الحرص على دراسة التصور المستقبلي المقترح لصندوق تنمية المـوارد البشـرية والاستفادة من كافة ما تضمنه من رؤية ورسالة أهـداف واسـتراتيجيات وبـرامج ومبادرات.

٢٧- العمل على إنشاء إدارة متخصصة في الصندوق لتوجيه وإرشـاد ونصـح المـوارد البشرية الوطنية نحو مختلف برامج التدريب الملائمة سـواء داخـل الصـندوق أو خارجه، ونحو المهارات المطلوب اكتسابها من أجل التوظف أو من أجـل التطـوير والتنمية لبناء المهارات والقدرات اللازمة للارتقاء والتميز فـي مختلـف مجـالات

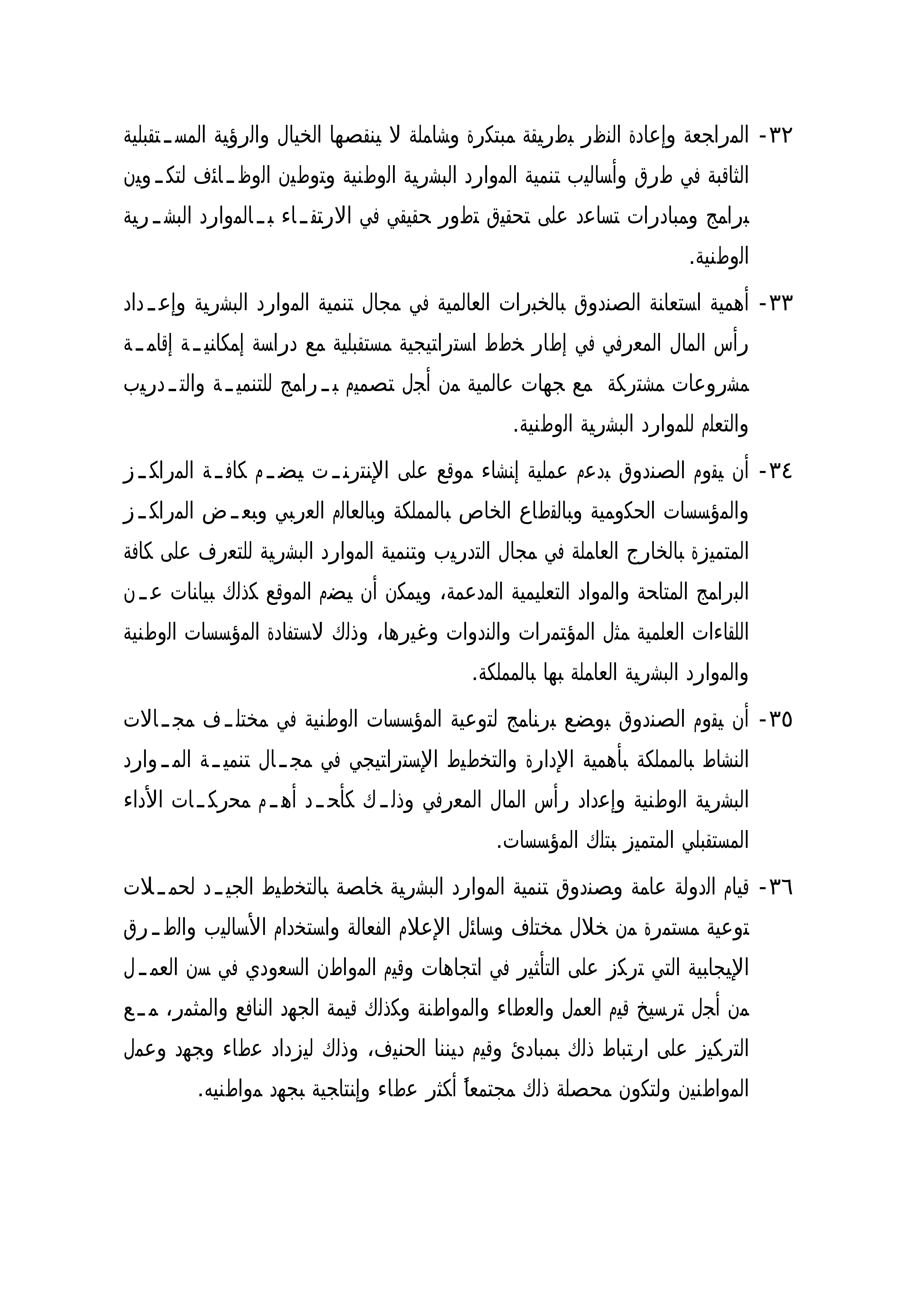
التخصص في العمل، وكذلك من أجل بناء وتطوير المسار الوظيفي career development.

٢٨- اهتمام الصندوق بتطبيق أساليب فعاله للمراجعة والتقويم من أجل التأكد من أن تصميم البرامج التدريبية قد تم وفقا للاحتياجات التي حددت بعناية وبموضوعية وأن تنفيذ البرامج قد راعى الأسس العلمية والمعايير الاحترافية السائدة وذلك حتى تتحقق المردودات والثمار المتوقعة من تنمية الموارد البشرية السعودية.

٢٩- السعي الدائم من جانب الصندوق لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة والأكثر فعالية في التدريب وتنمية العاملين، فيجب أن يحرص صندوق تنمية الموارد البشرية على حصر كافة الأساليب الحديثة والتقليدية للتدريب وتنمية الموارد البشرية التي تم تطبيقها في الخارج أو محليا وثبت فعاليتها مع توفير كافة المتطلبات للتطبيق الناجح سواء من المدربين أو التقنينات والجوانب المساعدة مع إجادة استيعابها وتطبيقها وفقا لما يلائم ويتوافق مع الاحتياجات.

٣٠- حرص الصندوق على تحقيق التكامل في البرامج التدريبية المتنوعة والأساليب المكملة لتنمية الموارد البشرية وأن يتم ذلك بالمستوى المطلوبة والفعالية المستهدفة، وفي هذا الإطار يجب الموازنة بين سياسة الاعتماد على الذات في التدريب أو سياسة الاعتماد على معاهد أو مراكز التدريب المتميزة في مجال البرامج المطلوبة، وفي هذا يجب وضع المعايير اللازمة لحسن اختيار تلك المراكز أو المعاهد وكذلك اختيار المحتوى التدريبي والمدربين الاحترافيين، ويمكن أن يكون الاختيار انتقائيا على المستوى الوطني أو العربي والعالمي.

٣١- الاهتمام بتقديم برامج تدريبية تغطى الاتجاهات الحديثة وخاصة تلك التي تخاطب احتياجات المستقبل وتشجع على اكتساب المعارف والتفكير الإيجابي والإبداع والابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في التعلم واكتساب الخبرات واتخاذ القرارات وذلك تمشيا مع مبدأ الأخذ بالمفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية.



٣٢- المراجعة وإعادة النظر بطريقة مبتكرة وشاملة لا ينقصها الخيال والرؤية المسـتقبلية الثاقبة في طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية الوطنية وتوطين الوظـائف لتكـوين برامج ومبادرات تساعد على تحقيق تطور حقيقي في الارتقـاء بـالموارد البشـرية الوطنية.

٣٣- أهمية استعانة الصندوق بالخبرات العالمية في مجال تنمية الموارد البشرية وإعـداد رأس المال المعرفي في إطار خطط استراتيجية مستقبلية مع دراسة إمكانيـة إقامـة مشروعات مشتركة مع جهات عالمية من أجل تصميم بـرامج للتنميـة والتـدريب والتعلم للموارد البشرية الوطنية.

٣٤- أن يقوم الصندوق بدعم عملية إنشاء موقع على الإنترنـت يضـم كافـة المراكـز والمؤسسات الحكومية وبالقطاع الخاص بالمملكة وبالعالم العربي وبعـض المراكـز المتميزة بالخارج العاملة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية للتعرف على كافة البرامج المتاحة والمواد التعليمية المدعمة، ويمكن أن يضم الموقع كذلك بيانات عـن اللقاءات العلمية مثل المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك لاستفادة المؤسسات الوطنية والموارد البشرية العاملة بها بالمملكة.

٣٥- أن يقوم الصندوق بوضع برنامج لتوعية المؤسسات الوطنية في مختلـف مجـالات النشاط بالمملكة بأهمية الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في مجـال تنميـة المـوارد البشرية الوطنية وإعداد رأس المال المعرفي وذلـك كأحـد أهـم محركـات الأداء المستقبلي المتميز بتلك المؤسسات.

٣٦- قيام الدولة عامة وصندوق تنمية الموارد البشرية خاصة بالتخطيط الجيـد لحمـلات توعية مستمرة من خلال مختلف وسائل الإعلام الفعالة واستخدام الأساليب والطـرق الإيجابية التي تركز على التأثير في اتجاهات وقيم المواطن السعودي في سن العمـل من أجل ترسيخ قيم العمل والعطاء والمواطنة وكذلك قيمة الجهد النافع والمثمر، مـع التركيز على ارتباط ذلك بمبادئ وقيم ديننا الحنيف، وذلك ليزداد عطاء وجهد وعمل المواطنين ولتكون محصلة ذلك مجتمعاً أكثر عطاء وإنتاجية بجهد مواطنيه.

(٦-٧) موضوعات الأبحاث المستقبلية المقترحة

إن أحد المكونات المطلوبة في أي بحث جيد يقوم على اهتمام الباحث بتحديد عدد من موضوعات أو عناوين لبحوث أو دراسات يقترح إجراؤها من قبل غيره من الباحثين أو الجهات أو المراكز البحثية ذات العلاقة أو التي لديها اهتمام بمجال تنمية الموارد البشرية أو صندوق تنمية الموارد البشرية، وعليه فقد اهتم الباحث بتحديد عدد من الموضوعات للأبحاث المستقبلية وذلك كما يلي:

١- بناء إطار شمولي للتكامل بين الجهات المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية بكل من القطاع الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية.

٢- دراسة عن التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة من أجل تحقيق إنجازات حقيقية في توطين الوظائف بالقطاع الخاص.

٣- استقصاء أفضل الممارسات العالمية لتنمية الموارد البشرية على المستويات الكلية (الوطنية) والجزئية (المنظمات) وكيفية تحقيق فعالية الاستفادة منها بالمملكة العربية السعودية: دراسة مكتبية ميدانية (زيارات خارجية).

٤- دراسة مقارنة مع صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة مع ما يقابلها من أجهزة تنمية الموارد البشرية ببعض دول العالم التي حققت نجاحاً في أدائها من زاوية أهدافها- تنظيمها- مجالات النشاط – والمبادرات النوعية.

٥- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتعلم الذاتي بالاستعانة بموقع إلكتروني يتم تصميمه وبناؤه بعناية على المستوى الوطني لخدمة كافة فئات الموارد البشرية في سن العمل بالمملكة.

٦- إعداد دراسة استراتيجية لتطوير صندوق تنمية الموارد البشرية في إطار الاستفادة من التصور الاستراتيجي المقترح للصندوق بهذا البحث.

٧- إعداد دراسات تفصيلية عن كافة المبادرات التي تم اقتراحها في التصور المستقبلي لصندوق تنمية الموارد البشرية.

قائمـــة المراجـــع

قائمـــة المراجـــع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

١- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٤م)، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

٢- أبو بكر، مصطفى محمد، (٢٠٠٠)، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٣- أبو شيخه، نادر أحمد، (١٤٢٠هـ-٢٠٠٠م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٤- الإدارة العامة للبحوث، (١٤١٨هـ-١٩٩٧م)، دراسة عن توظيف المرأة السعودية في القطاع الخاص، الرياض: الغرف التجاري الصناعية بالرياض.

٥- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (٢٠٠٥م)، الملخص – تقرير التنمية البشرية: التعاون الدولي على مفترق الطرق – المعونة والتجارة والأمن في عالم غير متساو، نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٦- بيدس، دانيا ياسين، (١٤٢٦هـ-٢٠٠٥م)، دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز.

٧- البيشي، محمد ناصر؛ طالب، إبراهيم عمر، (د.ت)، دراسة توظيف السعوديين: المعوقات والحلول، دراسة غير منشورة أعدت لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٨- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٤-٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، بور سعيد: جامعة قناة السويس.

٩- الحبيب ، فهد إبراهيم، (د.ت)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم (دليل التربويين)، كتاب مترجم، د.ن.

١٠- حسن، راوية، (٢٠٠٥م)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

١١- حسين، عبد الفتاح دياب، (١٤١٧هـ-١٩٩٧م)، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، القاهرة: د.ن.

١٢- حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

١٣- خطاب، عايدة سيد، (١٤١٩هـ- ١٩٩٩م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- فى ظل: إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر، ط٢، القاهرة: د.ن.

١٤- الخماسن، مشاعل راكان أحمد، (١٤٢٥/١٤٢٥هـ)، العولمة والتحول في وظيفة الجامعة من إعداد القوى العاملة إلى تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية – جامعة أم القرى.

١٥- الدريبي، علي محمد، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، مستقبل إدارة الموارد البشرية فى ظل العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جده: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز.

١٦- الدريبي، علي محمد، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز.

١٧- دوريس، مايكل.؛ كيلي، جون م.؛ تريز، جيمس ف.، (١٤٢٧هـ- ٢٠٠٦م)، التخطيط الاستراتيجي الناجح: اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي، ترجمة: سمه عبد ربه، الرياض: مكتبة العبيكان.

١٨- رينولدز، مايكل، (٢٠٠٣م)، عمل المجموعات في التعليم والتدريب (أفكار للممارسة)، ترجمة: طارق الأجهوري، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

١٩- رينولدز، مايكل، (٢٠٠٣م)، عمل المجموعة في التعليم والتدريب: أفكار للممارسة، سلسلة تكنولوجيا التعليم والتدريب، ترجمة طارق الأجهوري، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

٢٠- زايد عجير الحارثي، (١٤١٢هـ)، بنـاء الاستفتـاءات وقياس الاتجاهات، مكة المكرمة: د.ن .

٢١- زويلف، مهدي حسن، (١٤٢٢هـ-٢٠٠١م)، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٢- ساعاتي، أمين، (١٤١٨هـ-١٩٩٨م)، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي.

٢٣- السالم، مؤيد؛ النجار، فايز، (٢٠٠٢م)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة إربد، دراسات – العلوم الإدارية، م٢٩، ع٢، ص ص٣٤٧-٣٦٩.

٢٤- سفى، محمود محمد، (١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م) ، إنتاجية مجتمع، سلسلة الكتاب العربي السعودي رقم (١٠٧)، جده : تهامة للنشر.

٢٥- سلام، حلمي، (٢٠٠٦م)، التنمية البشرية والتدريب في الوطن العربي: التحديات وآفاق المستقبل، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الموارد البشرية الرابع للاستثمار في جيل المستقبل، في (٥-٦)/١/١٤٢٧هـ - (٤-٥)/٢/٢٠٠٦م بالرياض، الرياض: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.

٢٦- سلامة، عبد الحافظ محمد؛ الدايل، سعد عبد الرحمن، (١٤٢٦هـ-٢٠٠٦م)، مدخل إلى تكنولوجيا التعليم، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

٢٧- السلمي، علي، (٢٠٠١م)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

٢٨- السلوم، خالد سليمان، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٤م)، التوظيف والتدريب النسائي في القطاع الخاص: دراسة حالة – شركة إلكترونيا، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الخامس

لتطوير الموارد البشرية "الموارد البشرية في ظل بيئة متغيرة" في (٢٥-٢٧) ذي الحجة ١٤٢٤- (١٦-١٨) فبراير ٢٠٠٤م.

٢٩- السويقى، عائض سعدون، (٢٠٠٥م)، دور المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية فى تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، بورسعيد: جامعة قناة السويس.

٣٠- شاندا، أشوك؛ كوبرا، شلبا، (٢٠٠٢م)، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبدالحكيم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

٣١- الشركة السعودية للكهرباء (د.ت)، تطوير الموارد البشرية، تقرير غير منشور، الرياض: الشركة السعودية للكهرباء.

٣٢- شوشة، فريد على محمد، (١٩٩٩م)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: دار النهضة العربية.

٣٣- صائغ، عبد الرحمن أحمد؛ متولي، مصطفى محمد، (١٤٢٥هـ-٢٠٠٥م)، الإطار المرجعي لتفعيل التعاون والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي والعام ومؤسسات الأعمال والإنتاج، دراسة تم إعدادها لمكتب التربية العربي لدول الخليج (الجزء الثالث)، الرياض: مكتب التربية العربي لدول مجلس الخليج.

٣٤- صائغ، عبد الرحمن أحمد؛ متولي، مصطفى محمد، (١٤٢٥هـ-٢٠٠٥م)، التنسيق والتعاون والتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الأعمال والإنتاج (تجارب بعض الدول المتقدمة)، دراسة تم إعدادها لمكتب التربية العربي لدول الخليج (الجزء الثاني)، الرياض: مكتب التربية العربي لدول مجلس الخليج.

٣٥- صائغ، عبد الرحمن أحمد؛ متولي، مصطفى محمد، (١٤٢٥هـ-٢٠٠٥م)، واقع العلاقة بين قطاع التعليم العالي والعام والقطاع الخاص، دراسة تم إعدادها لمكتب التربية العربي لدول الخليج (الجزء الأول)، الرياض: مكتب التربية العربي لدول مجلس الخليج.

٣٦- صقر، هدى، (٢٠٠٣م)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي العام الرابع

بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي في (١٣-١٦) أكتوبر ٢٠٠٣م، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ص١٠٧-١٤٧.

٣٧- عاشور، أحمد صقر، (٢٠٠٦م)، بناء الكفاءات المعرفية الوجدانية للمنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى منتـدى المـوارد البشرية الرابـع للاستثمار في جيـل المستقبل، (٥-٦)/١/١٤٢٧هـ - (٤-٥)/٢/٢٠٠٦م بالرياض، الرياض: الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.

٣٨- العامري، رحيم كاظم جاسم، علي، علي عبد الكريم محمد، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، إدارة الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، دليل موجز لمديري ومهندسي المشاريع، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

٣٩- عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٤م)، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية ونموذج مقترح)، مجلة الإداري، م٢٦، ع٩٧.

٤٠- عبد الباقي، صلاح الدين، (٢٠٠٢م)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٤١- عبيدات، ذوقان (وآخرون)، (٢٠٠٢م)، البحث العلمي: مفهومه – أدواته – أساليبه، ط٣، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

٤٢- العتيبي، سعد مرزوق، (١٤٢١هـ- ٢٠٠٠م)، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقي الثاني لتطوير الموارد البشرية، الدمام (٢٤-٢٥) أكتوبر ٢٠٠٠م، الدمام: الغرفة التجارية الصناعية بالدمام.

٤٣- العدواني، عبد الرحمن عبد الملك طعمه، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، دور مراكز إمارة منطقة مكة المكرمة في تنمية مجتمعها المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية الدراسات العليا - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤٤- العساف، صالح أحمد، (١٤٠٩هـ-١٩٨٩م)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

٤٥- علاقي، مدني عبد القادر، (١٤٢٠هـ-١٩٩٩م)، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط٢، جدة: دار زهران للنشر والتوزيع.

٤٦- العمر، فؤاد عبد ا ، القحطاني، محمد ديلم، (٢٠٠٠م)، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، الإداري، م٢٢، ٨٠٤، ص ص١٣-٤٠.

٤٧- العمران، عبد ا ، (١٤٢٤هـ)، دور صندوق تنمية الموارد البشرية في التنمية البشرية وتحدياتها، ورقة مقدمة من صندوق تنمية الموارد البشرية إلى ورشة العمل (تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة الإنتاج) بالمدينة المنورة في ١٤٢٤/٨/٤هـ، الرياض: صندوق تنمية الموارد البشرية.

٤٨- عمران، محمد مصطفى عبد الجواد، (١٩٩٦م)، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية التجارة – جامعة القاهرة.

٤٩- العناني، حسن؛ الشافعي، حسن، (١٩٨١م)، الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، في: الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، القاهرة: اتحاد البنوك الإسلامية، ص ص٢٥-٥٤.

٥٠- العنزي، مشعل سليمان العدواني، (١٤٢١هـ-٢٠٠٠م)، دور الغرف التجارية الصناعية في تنمية الموارد البشرية: دراسة لاتجاهات المسؤولين بالمنشآت الخاصة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبدالعزيز.

٥١- العودة، بندر محمد عبد ا ، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، مدى فاعلية صندوق تنمية الموارد البشرية في دعم توطين الوظائف وانعكاساتها الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية الدراسات العليا: - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٥٢- عوض، محمد أحمد، (٢٠٠٤م)، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٥٣- غنيم، عادل رشاد، (١٤٢١هـ- ٢٠٠٠م)، منهجية التغيير التنظيمي من المنظور الإسلامي، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقي الثاني لتطوير الموارد البشرية، الدمام (٢٤-٢٥) أكتوبر ٢٠٠٠م، الدمام: الغرفة التجارية الصناعية بالدمام.

٥٤- فؤاد القاضي، (١٩٩٩)، إعداد وتطوير الموارد البشرية لمجابهة القرن الواحد والعشرين، مجلة الإدارة، م٣٢، ع١، ص ص٤٧-٦١ .

٥٥- قوقندي، أمين إسماعيل، (١٤٢١هـ-٢٠٠٠م)، تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبدالعزيز.

٥٦- الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، بحوث ودراسات (٤٠٣)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٥٧- كلاين، ستيفن، (١٤٢٤-٢٠٠٣م)، التعلم مبادئه وتطبيقاته، جـ١، جـ٢، ترجمة: رباب حسني هاشم، الرياض: مركز البحوث – معهد الإدارة العامة.

٥٨- ماهر، أحمد، (١٩٩٨م)، إدارة الموارد البشرية، ط٥، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.

٥٩- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، (د.ت)، المشروع الوطني للتوظيف في القطاع الخاص (المستند النهائي)، تقرير غير منشور، الرياض: مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية.

٦٠- مخيمر، عبد العزيز جميل، (٢٠٠٥م)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، بحوث ودراسات (٣٩٨)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٦١- المرسى، جمال الدين محمد، أبو بكر، مصطفى محمود ، جبه، طارق رشدي، (٢٠٠٢م)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٦٢- مسلم، نوره علي، (١٤٢٣هـ)، أرامكو السعودية ودورها في تنمية وتأهيل الموارد البشرية السعودية: دراسة لاتجاهات العاملين نحو مبادرة التنمية والتطوير الذاتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبدالعزيز.

٦٣- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٢م)، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة: د.ن .

٦٤- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح؛ رمضان فهيم، (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

٦٥- المفرجي، عادل حرحوش؛ صالح، أحمد علي، (٢٠٠٣م)، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، سلسلة بحوث ودراسات رقم ٣٧٥، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٦٦- المكتب الإقليمي للدول العربية، (٢٠٠٢م)، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢م: خلق الفرص للأجيال القادمة، نيويورك: المكتب الإقليمي للدول العربية - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٦٧- مندورة، عدنان حسين، (١٩٩٧م)، تقويم الإمكانيات التدريبية للغرف التجارية الصناعية بالمملكة العربية السعودية من حيث قدرتها على المساهمة في تأهيل العمالة الوطنية لمتطلبات القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية: معهد الإدارة المتقدمة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

٦٨- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٣م)، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٦٩- منظمة العمل العربية، (١٩٩٧م)، العمل والتنمية في الوطن العربي في ضوء المتغيرات الدولية، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي حول مؤتمر العمل العربي - الدورة الرابعة والعشرون المنعقدة في القاهرة في مارس ١٩٩٧م، القاهرة: منظمة العمل العربية.

٧٠- ناصر، خديجة عمر (١٩٩٨)، تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي، باريس: مركز الدراسات العربي- الأوربي.

٧١- الناصر، فهد ناصر، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: كلية الدراسات العليا - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

٧٢- النفيعي، ضيف ا عبد ا ، (١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م)، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الاقتصاد والإدارة، م١٧، ع١، ص ص٣-٣٧ .

٧٣- النهطاوي، عنتر عبد الرازق، (٢٠٠١م)، استراتيجيات التنمية البشرية في ظل التغيرات العالمية الجديدة، مجلة البحوث الإدارية، م٢٠ ، ع١، ص ص ٩١-١٢١.

٧٤- نوى، طه حسين، (٢٠٠٦م)، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، م٢٥ ، ع٢ ، ص ص ١٤٩-١٨٦.

٧٥- هاشم، عبد العزيز عبد التواب، (٢٠٠٥م)، إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع٦٥، مج٤٤، ص٣٧٩-٤٥٤.

٧٦- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (١٤٢٥هـ-٢٠٠٥م)، خطة التنمية الثامنة، الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

٧٧- وزارة التخطيط، (١٤٢١هـ-٢٠٠٠م)، خطة التنمية السابعة، الرياض: وزارة التخطيط.

٧٨- يونس، طارق شريف، (٢٠٠٦م)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، بحوث ودراسات (٣٦٢)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

١. Afuah, Allan, (٢٠٠٤), Business Models: A strategic Management Approach, Boston: McGraw-Hill.

٢. Aik, Chong Tek, (٢٠٠٥), The synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management, And On-The-Job Training, Performance Improvement, ٤٤ (٧): ١٥-٢٠.

٣. Akingbola, Olakunle Ayodele, (٢٠٠٥), Strategy Human Resource Management and government Funding in Nonprofit Organizations, unpublished Ph. D. Dissertation, Toronto: University of Toronto.

٤. Alderbesti, Khaled, (٢٠٠٢), A Comparative Study: The Effect of Strategic Alliances on Knowledge Creation Capabilities and Organizational Climate Measures, USA: The George Washington University.

٥. Ali, Mukhtar Abdulla, (٢٠٠٠), Elements and impartance of Positive Organizational Change, A Paper Presented at the Second Human Resource Development Conference on (٢٤-٢٥), October, ٢٠٠٠, Damman: The Chamber of Commerce & industry at Damman.

٦. Al-Khamis, Faisal Abdulkarim, (٢٠٠١), Human Resource Development in Saudi Arabia: The college of Technology Role in Supplying Skilled Manpower the Private Sector, unpublished Ph. D. Dissertation, USA: Mississipi State University.

٧. Al-Khamis, Faisal Abdulkarim, (٢٠٠١), Human Resource Development in Saudi Arabia: The College of Technology Role in Supplying Skilled Manpower to the Private Sector, on Unpublished ph.d. Dissertation, Mississipi State University.

٨. Al-Suwaide, Jamal S., (٢٠٠٣), Human Resource Development in a

Knowledge – Based Economy, In: Human Resource Development in a knowledge – based Economy, Abo Dabie: The Emirates Center for Strategic Studies & Research.

٩. Alvino, Kathleen, (Ed.), (١٩٩٥), Strategic Planning: A Human Resource Tool for Higher Education, Washington DC: The College and University Personnel Association.

١٠. Anonymous, (٢٠٠٤), A Strategy for Learning to use knowledge, Strategic Direction, ٢٠(٩): ١٢-١٤.

١١. Anonymous, (٢٠٠٥), Accenture: High Performance Delivered, Bank Systems & Technology, ٤٢(١١): ١-٧.

١٢. Anonymous, (٢٠٠٦), Critical Issues in HR Drive: ٢٠٠٦ Priorities, HR Focus, ٨٣(١): ١٢-١٥.

١٣. Anonynnous, (٢٠٠٥), Reading into the Future, HR Magazine, ٥٠ (١٣): ٥٨-٧٠.

١٤. Armstrong, Michael, (١٩٩٩) A Handbook of Human Resource Management Practice, ٧th. Ed., London: Kogan Page Limited.

١٥. Armstrong, Michael, (٢٠٠٦), Strategi Human Resaerce Management: A Guide to Action, ٣rd ed., London: Kogan Page Co.

١٦. Athey, Timothy R.; Orth, Michael S., (١٩٩٩), Emerging Competency Methods for the Future, Human Resource Management, Vol. ٣٨, No.٣, pp. ٢١٥-٢١٩.

١٧. Baron, James N.; Kreps, David M., (١٩٩٩), Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers, New York: John Wiley & Sons.

١٨. Batiste Woodwick, Amy L., (٢٠٠٢), Improving Practioner Readiness for Strategic Organizational Roles: An Exploratory Study of Strategic

Competitiveness and its role in human Resource Development practice, Unpublished Ed. D. Dissertation, USA: Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.

١٩. Boedker, Christia; Guthrie, James; Cuganesan, Suresh, (٢٠٠٥), An Integrated Framework for Visualising Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, ٦(٤): ٥١٠-٥٢٧.

٢٠. Bose, S.; Oh, K.B., Measuring Strategic Value-Drivers for Managing Intellectual Capital, The Learning Organization ١١ (٤/٥): ٣٤٧-٣٥٦.

٢١. Brown, Andrew, Jr., et al., (٢٠٠٥), Managing Intellectual Capital, Research Technology Management, ٤٨ (٦): ٣٤-٤١.

٢٢. Burr, Michael T, (٢٠٠٦), Bridgin the Talent Gap, Public Utilities Fortnight, Vol. ١٤٤, No. ٧, PP. ٣١-٣٥.

٢٣. Callery, Marjana Frances Nys, (٢٠٠١), The Status of Training Structure in Fortune ٥٠٠ Corporations, Unpublished Ph. D. Dissertation, USA: University of Minnesota.

٢٤. Chalafsky, N., (٢٠٠٠), What is HRD: The Past and the Future, Unpublished, Manuscript, Washington D.C.: The George Wasthinton University.

٢٥. Cllins, Christopher J.; Clark, Kevin D., (٢٠٠٣), Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, And Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage, Academy of Management Journal, ٤٦(٦): ٧٤٠-٧٥١.

٢٦. Colston, Carol Lynn, (٢٠٠٣), A Descriptive Study of Learning Partnership between Organizations and Higher Education Institutions to Support Workforce Development and Retention: Organizational

Perspectives, Unpublished Ph. D. Dissertation, USA: Capella University.

٢٧. Compas, Teodoro M., (٢٠٠٤), Puerto Rican Human Resource Professionals Perceptions of the concept, Practice, and Future of Human Resource Development (HRD) in Puerts Rico, Washington D.C.: The George washingtan University.

٢٨. Cunningham, Peter, (٢٠٠١), The Transformation of Work and Self-development, in : David W. Kress (ed.), Self-development: Your Way to the Future, Proceedings of the ٦th International ASHRM Conference, Oct. ٧-١٠, ٢٠٠١, Dammam : Arab Society for Human Resource Management (ASHRM).

٢٩. Cunningham, Peter, (٢٠٠١), The Transformation of Work and Self-development, in : David W. Kress (ed.), Self-development: Your Way to the Future, Proceedings of the ٦th International ASHRM Conference, Oct. ٧-١٠, ٢٠٠١, Dammam : Arab Society for Human Resource Management (ASHRM).

٣٠. Daley, Dennis; Vasu, Michacl L.; Weinstein, Meredith B., (٢٠٠٢) Strategic Human Resource Management: Perceptions Among North Carolina County social service Professionals, Public Personal Management, Vol. ٣١, No. ٣, pp. ٣٥٩-٣٧٥.

٣١. Dave Ulrich, (١٩٩٧), HR of the Future: Conclusions and observations, Human Resources Management, Vol.٣٦, No.١, PP. ١٧٥-١٧٦.

٣٢. Delany, John T.; Huselid, Mark A., (١٩٩٦), The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, Vol.٣٩, No.٤, pp.٤٤٩-٤٥٩.

٣٣. Derrigo, Frances, (٢٠٠٥), College Human Resource Management , Unpublished MA Dissertation, New York: State University of New York Empire State College.

٣٤. Dye, Kathy Lynn, (٢٠٠٢), Effective HRD Evaluation: An Expanded View of Kirkpatrick's Four Levels, Unpublished M.E.S.m, Canada: Wilfrid Laurier University.

٣٥. Edvinsson, Leif, (٢٠٠٣), Investing in Intellectual Capital: Potential Costs and Benefits, in: Human Resource Development in a Knowledge- Based Economy, Abu Dhabi: The Enirates Center for Strategic Studies and Research.

٣٦. Gannon, Martin J., Flood, Patrick C., and Jaap Paauwe, (١٩٩٩), Managing Human Resource in the Third Era: Economic Perspectives, Business Horizons, (May-June), pp.٤١-٤٢.

٣٧. Gibbs, Dyer W., (١٩٩٩), Training Human Resource Champions for the Twenty – First Century, Human Resources Management, Vol.٣٨, No.١, p. ١١٩.

٣٨. Gratton, Lynda, (٢٠٠٠), Living Strategy: Putting People at the heart of Corporate Purpose, London: Financial Times – Prentice Hell.

٣٩. Gray, Ivan Lincoln, (٢٠٠٥), The Design and Implementation of Strategically Oriented Management Development Programmers for Public Services, Unpublished Oh. D. Dissertation, Southampton (UK): University of Southampton.

٤٠. Greenbaum, Thomas L., (٢٠٠٣), Moderating Focus Groups: APractical Guide for Group Facilitation, London: Sage Publications Inc.

٤١. Harrison, ,Jeffrey S. Freeman, R. Edward, (١٩٩٩), Stakeholders, Social Responsibility, and Perspectives, Academy of Management Journal, ٤٢ (٥): ٤٧٩-٤٨٥. http://web.mit.edu/bilal/www/education/lakha٢.html١ (as on Oct., ٢٧,٢٠٠٥).

٤٢. Herrenans, Irene M.; lsaac, Robert G., (٢٠٠٤), Leading the Strategic Development of Intellectual Capital, Leadership & Organization Development Journal, Vol. ٢٥, No. ١/٢, pp. ١٤٢-١٦٠.

٤٣. Jaquenoud, Laurent, (٢٠٠٥), How to Maximize HR Technology?, Strategic HR Review, ٥(١): ٤.

٤٤. Keen, Christine D., (١٩٩٤), Tips for Effective Strategic Planning, HR Magazine, (August), PP. ٨٤-٨٧.

٤٥. Khandelwal, A.K., (١٩٨٨), HRD in Banks, Newdelhi: Mohan Primlain for Oxford & IBM Publishing Co PVI. Lid.

٤٦. Khoury, Anne Drake, (٢٠٠٥), Character and Effective Leadership of the Knowledge Worker, Unpublished Ph. D. Dissertation, USA: The University of New Mexico.

٤٧. Krogh, Georg Von; Nonaka, Ikujro; Aben, Manfred, (٢٠٠١), Making the Most of your Company's knowledge: A Strategic Framework, Long Range Planning, ٣٤(٤):٤٢١-٤٣٩.

٤٨. Krueger, Richard A., (١٩٩٨), Developing Questions for Focus Groups, Focus Group Kit٣, Thousand Oaks: Sage Publications.

٤٩. L. Byars, Lioyd; W. Rue, Leslie, (١٩٩١), Human Resource Management, ٣rd ed., Homewood: Richard D. Irwin.

٥٠. Lucarelli, Christopher M., (٢٠٠٤), Developing Competencies and Capabilities Through Human Capital Development, Unpublished ph.d. thesis, New york: Rensselaer Polytechic lnstitute.

٥١. Macnamara, Doug, (٢٠٠٥), How HR can make itself invaluable to the board, Canadian HR Reporter, ١٨ (١٥): ١٩-٢٠.

٥٢. Marr, Bernard, (٢٠٠٤), Measuring and Benchmarking Intellectual Capital, Benchmarking, ١١(٦): ٥٥٩-٥٧٠.

٥٣. Mayo, Andrew, (٢٠٠٥), Helping HR to Understand the Strategic Value Chain, Strategic HR Review, ٥(١) : ٣٢-٣٥.

٥٤. Mc Lagan, P.A; Sunhadolnik, D., (١٩٨٩), Models for HRD Practice: The Research Reort, Alexandria (VA): ASTD.

٥٥. Mickee, Kathryn D., (١٩٩٧), The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection?, Human Resources Management, Vol.٣٦, No.١, pp. ١٥١-١٥٦.

٥٦. Mintzberg, Henry, (٢٠٠٠), The Rise and Fall of strategic Planning, London: Financial Times – Prentice Hall.

٥٧. Mirza, Patrick, et al., (٢٠٠٥), Ten Changes that Rocked HR, HR Magazine, ٥٠(١٣): ٣٦-٤٤.

٥٨. Morgan, David L. (ed.), (١٩٩٣), Successful Focus Groups: Advancing the state of the Art, Newbury Park: Sage Publications.

٥٩. Morgan, David L., (١٩٩٨), The Focus Groups Guidebook, Focus Group Kit١, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

٦٠. Murphy, Thomas J., (٢٠٠٣), Controlling Brain Drain: Preserving Intellectual Capital in Aging Civil Service Organizations, Unpublished Ph. D. Dissertation, USA: Touro University International.

٦١. Nguyen, Lam Huu, (٢٠٠٢), Role and Competency Profiles of Human Resource Development Practioners in Vietnam, Unpublished Ph.d.D, Texas: Texas A& M University.

٦٢. Nmom, Hanacho Michoel, (٢٠٠٤), Increasing the Awarness of Human Resourse Development Activities in Small Firms, Unpublished ph.d. Dissertation, Michigan: Western Michigan University.

٦٣. Ogunrinde, Rauf O., (٢٠٠١), Strategic Human Resource Planning and Organizational Effectiveness: An Empirical Analysis and

Recommendations, Unpublished DPA Dissertation, USA: Nova Southern University.

٦٤. Oketch, Moses Otieno, (٢٠٠٢), Human Resource Development and Africa's Economic Growth: Perspectives for Policy Planning in Kenya, Unpublished Ph. D. Dissertation, USA: University of Illinous at Urbana-Champaign.

٦٥. Oppenheim, A.N, (١٩٦٦), Questionnaire Design and Attitude Measurement, New York: Basic Books Inc. Publishers.

٦٦. Poole, Michael; Jenkins, Glenville, (١٩٩٧), Developments in Human Resource Management in Manufacturing in Modern Britain, The International Journal of Human Resource Management, Vo١.٨, No.٦, pp.٨٤١-٨٥٦.

٦٧. Porter, Michael E., (١٩٩٠), The Competitive Advantage of Nations, New York: the Free Press.

٦٨. Poxal, Peter; Steenveld, Mike, (١٩٩٩), Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal study of Engineering Consultants, Journal of Management Studies, Vo١. ٣٦, No.٤, pp. ٤٤٣-٤٦٣.

٦٩. Pynes, Joan E., (٢٠٠٤), Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, ٢nd ed., San Francisco: Jossey-Bass Co.

٧٠. Rao, T.V., (١٩٨٦), HRD Climate Survey Instrument, National Seminan on HRD: New Delhi: XLRI.

٧١. Seinberger, L.A., (١٩٩٨), Commonly Held Theoies of Human Resouce Development, Human Resouce Develpment International, Vol. ١, No. ١, pp. ٧٥-٩٣.

٧٢. Shape, Ronald Lee, (٢٠٠١), Human Capital, Corporate-developed Universities, and corporate Profits, Unpublished Ed.D. Dissertation, USA: University of South Dakota.

٧٣. Sims, Ronald, (١٩٩٨), Reinventing Training and development, Westport (CT): Quorum Books.

٧٤. Sims, Ronald, R., Sims Serbrenia J., (١٩٩٤), Changes and Challenges for the Human Resource Professional, Westport: Quorum Books.

٧٥. Siriwaiprapan, Somsri, (٢٠٠٠), The Concept, Practice, and Future of Human Resource Development in Thailand as Perceived by the Thai Human Resource Practioners, Unpublished ph.d. Dissertation, Washington: The George Washingtan University.

٧٦. Siswo, B.S., (٢٠٠٤), HRD and its Critical Factors According to Practioners in the Training Division of Telkom Indonesia, Unpublished ph.d. Dissertatian, Texas: Texas A&M university.

٧٧. Sravrau- Costa, Eleni, (٢٠٠٠), The Role of Human Resource Management in Today Organizations: The Case of Cyprus Compasrison with the European Union, Journal of European Industrial Training, vol. ٢٦, No. ٦, pp. ٢٦١-٢٦٨.

٧٨. Sternberger, William Barry, (٢٠٠٢), The Changing Role of the Human Resource Profession: The Transformation of the HR Function from an Administrative, Transactional Orientation into a Strategic Business Partnership, USA: Union Institute and University.

٧٩. Storberg-Walker, Julia Betsy, (٢٠٠٤), Towards A Theory of Human Capital Transformation Through Humam Resource Development, Unpublished ph.d. Dissertation, Minnesota: University of Minnesota.

٨٠. Swanson, R.A.; Holton, E.F. III, (٢٠٠١), Foundations of Human Resource Develpment, San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.

٨١. The Emirates Center for Strategic Studies & Research, (٢٠٠٣), Human Resource Development in a Knowledge- Strategic Studies & Research, Abo Dabie: The Emirates Center for Strategic Studies & Research.

٨٢. Von, Yrogh, Georg; Ikujro, Nomaka,; Manfred, Aben, (٢٠٠١), Making the Most of your Company's knowledge: A Strategic Framework, Long Range Planning,Vol. ٣٤, No. ٤, pp.٤٢١-٤٣٩.

٨٣. Walz, James T., (٢٠٠٥), The Wealth of knowledge: Intellectual Capital and Twenty – First Century Organization, Leadership & Organization Development Journal, ٢٦ (١/٢): ١٢-١٧.

٨٤. Way, Sean A., (٢٠٠٥), A Firm Level Analysis of HR Flexibility, Unpublished Ph. D. Dissertation, USA: Rutgers The State University of New Jersey – New Brunswick.

٨٥. Wernei, Jon M.; DeSimone, Randy L., (٢٠٠٦), Human Resource Development ٤th ed., Meson (Ohio): Thomson South- Western.

٨٦. Westfall, John Edward, (٢٠٠٣), Relationship Marketing in Educational Administration: An Empirical Study, Unpublished Ed. D. Dissertation, USA: Cardinal Stritch university.

٨٧. Young, Stephen, (٢٠٠٥), ١٠ Steps to Successful Human Capital Management, Strategic HR Review, ٥(١): ٢٤-٢٧.

٨٨. Wrich, Dave, (١٩٩٨), A New Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January-February, pp. ١٢٤-٣٤.

الملاحق

ملحـــق رقـــم (١)
قائمة بأسماء المحكمين لإستبانة البحث

ملحق رقم(١)
قائمة بأسماء المحكمين لاستبانة البحث

م	اســم المحكــم	الجهــة	الوظيفــــة
-١	د. محمد معيض الوذيناني	جامعة أم القرى-كلية التربية	رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط
-٢	د. زهير بن أحمد الكاضمي	جامعة أم القرى-كلية التربية	عميد كلية التربية
-٣	أ.د. محمد محمد رسمي	جامعة أم القرى-كلية التربية	الأستاذ بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
-٤	أ.د. رمضان أحمد عيد	جامعة أم القرى-كلية التربية	الأستاذ بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
-٥	د. عبد ا محمد الحميدي	جامعة أم القرى-كلية التربية	الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربويـة والتخطيط
-٦	د. سلطان بخاري	جامعة أم القرى-كلية التربية	الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربويـة والتخطيط
-٧	د. محمد الدوسري	جامعة أم القرى-كلية التربية	الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربويـة والتخطيط
-٨	د. حمزة عقيل	جامعة أم القرى-كلية التربية	وكيل كلية التربية
-٩	أ.د. ربيع سعيد طه	جامعة أم القرى-كلية التربية	الأستاذ بقسم علم النفس
-١٠	د. قاسم الأندجاني	الكلية التقنية بمكة المكرمة	العميــــد
-١١	أ. عطية البشري	الكلية التقنية بمكة المكرمة	رئيس قسم التقنية الإدارية
-١٢	د. علي الفعر	جامعة الطائف	الأستاذ المساعد بكلية التربية
-١٣	أ. أحمد القحطاني	التنظيم الوطني للتدريب المشـترك فرع مكة المكرمة	المديــر العــام
-١٤	أ. هشام لنجادي	صندوق تنمية الموارد البشرية فرع مكة المكرمة	المديــر العــام
-١٥	أ. إبراهيم بردسي	الغرفة التجارية الصـناعية بمكـة المكرمة	مساعد الأمين العام لشؤون التدريب
-١٦	أ. فوزي الغامدي	فندق الهلتون مكة المكرمة	مدير الموارد البشرية
-١٧	م. أحمد شهراني	مجموعة بن لادن	مدير شؤون الموظفين قطـاع المبـاني والمطارات

ملحـــق رقـــــم (٢)
قائمة بأسماء الخبراء
المشاركين
في مجموعة التركيز الفكري

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء الخبراء المشاركين في مجموعة التركيز الفكري

م	الاســـــم	الوظيفـــــة	جهـــة العمـــل
١-	أ.د. هاشم بكر حريري		
٢-	د. محمد معيض الوذيناني	رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط	جامعة أم القرى-كلية التربية
٣-	د. علي بن فهيد الفع	الأستاذ المساعد بكلية التربية	جامعة الطائف
٤-	د. عـادل علي عبدا	مستشار وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للتطوير	جامعة الملك عبد العزيز
٥-	أ. إبراهيم برديسى	مساعد الأمين العام لشؤون التدريب	الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة
٦-	أ. عمـــر الشبيتى	مدير خدمة المجتمع	البنك الأهلي التجاري
٧-	م. وهيب حلواني	مدير	مكتب وهيب حلواني للاستشارات الإدارية
٨-	أ. بندر بن محمد مليح	مدير الموارد البشرية	فندق التوحيد «انتركونتنتال» مكة المكرمة
٩-	أ. طلال لاحق القثامي	مدير التطوير الإداري في إدارة تعليم جدة	إدارة التعليم بجـدة
١٠-	د. أسامة القثمي	إدارة التدريب والتطوير	وزارة المعارف
١١-	أ. أحمد الزهراني	مدير التدريب فـي قطـاع المبـاني العامـة والمطارات	شركة مجموعة بن لادن
١٢-	أ. أحمد القحطاني	مدير	التنظيم الوطني للتدريب المشترك فرع مكة المكرمة
١٣-	أ. عوض مرخاح	مديـــر	مركز يداً بيد للتدريب
١٤-	أ. أبو بكر العيدوسى	رئيس مجلس إدارة	مركز يداً بيد للتدريب
١٥-	الشيخ/علي مقبول العمري	مدير عام مركز الدعوة والإرشاد بمكتـب شرق جدة	مركز الدعوة والإرشاد
١٦-	م. فضل الجهودي	رئيس مجلس إدارة	معهد جدة الدولى للتدريب
١٧-	م. علي حسيب	مستشار التدريب	مكتب وهيـب حلـواني للاستشـارات الإدارية
١٨-	د. عبد ا التمام	وكيل	كلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة
١٩-	د. كامـل اللبـودي	محاضر	كلية البترجي الصحية
٢٠-	أ. محمد اليامي	مدير شؤون الموظفين	شركة مشاعل النور
٢١-	أ. هشام السيد	عضو مجلس الإدارة	الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

سعادة الأستاذ المكرّم / .... **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..،

يطيب لي إفادة سعادتكم بأنني أحد الأكاديميين العاملين بالكلية التقنية بمكة المكرمة، وأنني أقوم حالياً - بعون الله سبحانه وتعالى - بإجراء بحثي العلمي تحت عنوان « **التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية** » ، وذلك بهدف استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

ونظراً لأنكم أحد الشركات المستفيدة من الفرص المدعومة التي يقدمها صندوق تنمية الموارد البشرية، فإن نجاح الباحث في إنجاز بحثه يتوقف بدرجة كبيرة على مشاركتكم بتعبئة الاستبانة المرفقة والتي لن تأخذ من وقتكم الثمين أكثر من عشرة دقائق فقط.

وإن ثقة الباحث لكبيرة في تعاونكم الإيجابي ودعمكم وذلك بتفضلكم بتعبئة الاستبانة وفقاً لرأيكم الصادق، مع تفضلكم بالإحاطة بأن ما تكتبونه من بيانات لن يكون مجالاً لاطلاع أحد غير الباحث، كما أن تلك البيانات لن تستخدم إلا لغرض هذا البحث العلمي.

وتقبلوا وافر التحية والتقدير،،

الباحث

مشعل بن سليمان العدواني العنزي

البيانات الأساسية عن المؤسسة (الشركة):

رأس مال ا ؤسسة (الشركة) (بالريال السعودي):

- ☐ أقل من (١) مليون
- ☐ (١) مليون - أقل من (٥) مليون
- ☐ (٥) مليون - أقل من (١٠) مليون
- ☐ (١٠) مليون - أقل من (٢٠) مليون
- ☐ (٢٠) مليون فأكثر

عدد العامل

- ☐ أقل من (٥٠) عامل
- ☐ (٥٠) - أقل من (١٠٠) عامل
- ☐ (١٠٠) - أقل من (١٥٠) عامل
- ☐ (١٥٠) عامل فأكثر

ال النشاط

☐ اري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ مشترك

الشكل القانو :

☐ شركة مسا ة	☐ شركة مسؤولية دودة
☐ شركة توصية	☐ مؤسسة فردية
☐ شركة تضامن	☐ غ ذلك ....

عدد السنوات منذ بدء نشاط ا ؤسسة (الشركة):

- ☐ أقل من (٥) سنوات
- ☐ (٥) - أقل من (١٠) سنوات
- ☐ (١٠) - أقل من (١٥) سنة
- ☐ (١٥) سنة فأكثر

البيانات الأساسية:

العمـر:

☐ أقل من (٢٥) سنة

☐ (٢٥) - أقل من (٣٥) سنة

☐ (٣٥) - أقل من (٤٥) سنة

☐ (٤٥) سنة فأكثر

ا ؤهل الدراسي:

☐ درجة ا اجست فأكثر

☐ درجة الدبلوم العا

☐ درجة البكالوريوس

☐ الثانوية العامة أو ما يعاد ا

☐ غ ذلك (فضلاً أذكر ....)

التخصص ا ؤهل الدراسي:

☐ العلوم الإدارية

☐ غ ذلك (فضلاً أذكر ....)

ا ة الوظيفية ال العمل:

☐ أقل من (٥) سنوات

☐ (٥) - أقل من (١٠) سنوات

☐ (١٠) - أقل من (١٥) سنة

☐ (١٥) سنة فأكثر

السؤال الأول

يهدف هذا السؤال إلى التعرّف على آراء المؤسسات (الشركات) المستفيدة من برامج الدعم بصندوق تنمية الموارد البشرية نحو جوده برامج الصندوق المختلفة وإجراءاته.

نأمل تفضلكم بوضع "دائرة" حول الرقم المناسب أمام كل عبارة لإيضاح مدى موافقتكم عليها من عدمه.

	العبـــــــــــــــــــــارات	موافق تماماً	موافق	محـايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٥	٤	٣	٢	١
(أولاً) تسويق خدمات الصندوق						
١	يلاحظ حرص الصندوق على الاستفادة من الأساليب العلمية للتسويق بالنسـبة لتسويق خدماته.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٢	يستخدم الصندوق مزيج من الأساليب للتعريف دماتـه وبرا ـه وتسـويقها للتعريف بأنشطته وخدماته.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٣	يوجد حرص من جانب الصندوق على الرد على تلف الاستفسارات وتـوفـ ا علومات بوضوح ودقة على كافة برا ه وأساليب الدعم.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٤	تتلقى ا نشآت ا ستفيدة من برامج الدعم بالصندوق (أو تملة الاستفادة) معلومات مكتملة عن برامج الصندوق وأنشطته ا الية وا ديدة بصورة واضحة ومتجددة.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥	يلاحظ التواجد الإعلامي بدرجة كافية كافة وسائل الإعلام حيث يتم تناول برامج الدعم وأنشطة الصندوق.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦	يتوافر موقع إلكترو على شبكة الإنترنت يضم كافة البيانات ا اصة بالأنشطة وبرامج الدعم.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٧	كن بسهولة الوصول إ موقع الصندوق على الإنترنت.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٨	يسهل ا صول على تلف ا واد ا طبوعة مثل الكتيبات والتقارير وا طويـات وغ ها ا امج وأنشطة الصندوق.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٩	يستخدم الصندوق أسلوب الزيارات ا يدانية ختلـ ف ا ؤسسـات ا سـتفيدة وا تملة وذلك للتعريف ختلف اا امج والأنشطة وما يستجد منها.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
١٠	إن ا مارسات ا الية لتسويق خدمات الصندوق تدعم جودة برامج الصـندوق ا ختلفة وإجراءاته.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**

م	العبـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـارات	موافق تماماً	موافق	محـايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٥	٤	٣	٢	١
	(ثانياً) برامج الدعم وأولويا ا					
١١	إن ا امج ا ختلفة للدعم ا اصة بالصندوق تصب ملها التعـاون مـع منشآت القطاع ا اص ودعمها من أجل توط الوظائف.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	رص الصندوق بشكل دوري على التعرف على آراء ومقترحـات ا سـؤول نشآت القطاع ا اص حول برامج الدعم ا الية وأولويا ا من أجـل التطـوير والتحس ا ستمر لتلك ا امج.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	يتبع الصندوق أساليب عدة لتحقيق ا شاركة الفعالة بالرأي وا قترحـات مـن جانب ا سؤول نشآت القطاع ا اص وأهل ا ة وا عرفة لتطوير برامج دعم الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	رص الصندوق على تكامل ا شاركة من تلف ا هات وا سؤول وأهل ا ة بالقطاع ا كومي و ؤسسات القطاع ا اص وا امعات وذلك بعقد مـؤ رات أو ندوات أو ورش عمل متخصصة الات عمل الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	تتوافق أولويات برامج الدعم مع أولويات وتوجهات ا نشآت.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	حيث أن الصندوق هو للتنمية البشرية با ملكة فإنه ب توسيع ـال أهـداف وبرامج وأنشطة الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	إن ا مارسات ا الية ا اصة ب امج الدعم وأولويا ا تدعم جودة برامج الصندوق ا ختلفة وإجراءاته	٥	٤	٣	٢	١
	(ثالثاً) ا امج التدريبية ا يدعمها الصندوق					
١٨	تتميز ا امج التدريبية ا ّو ا الصندوق با ودة.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	يلائم ا توى ا اص با امج التدريبية ا ّو ا الصـندوق متطلبـات تلـف منشآت القطاع ا اص.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	يلاحظ تزايد الأعداد ا تقدمة للالتحاق با امج التدريبية ا ختلفة مـن الشـباب السعودي الراغب التوظيف.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	يلاحظ أن ا امج التدريبية ا اصة بدعم ا هارات تكسب ا تـدرب ا هـارات ا طلوبة ستوى جيد يسمح م بالعمل بكفاءة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	رص الصندوق على حسن اختيار مراكز التدريب ا تعاونـة لتقـد الـ امج التدريبية ستوى ا ودة ا طلوب.	٥	٤	٣	٢	١

	العبـــــــــــــــارات	موافق تماماً ٥	موافق ٤	محـايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق مطلقاً ١
٢٣	غالب الأمر يتسم ا درب بالتأهيل ا ه العا والقدرة على نقل ا علومـات وا هارات إ ا تدرب .	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	يلاحظ حرص الصندوق ا ستمر على تقييم ال امج التدريبية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	تتسم معاي التقييم با وضوعية حيث أ ا واضحة وملائمة لل امج التدريبية الـ يتم تقييمها.					
٢٦	تتسم عملية التقييم بشموليتها لكافة الأبعاد ا اصة بال امج التدريبية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	رص الصندوق على إشراك ا تدرب عملية التقييم أثناء وبعد عقد الـ امج التدريبية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	رص الصندوق على تقييم الأثر التدري للمتدرب بالتعاون مع ا ؤسسات ا ستفيدة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	رص الصندوق على حصر الاحتياجات التدريبية ا قيقية من خلال ا نشـآت ا ستفيدة من برامج الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	إن ا مارسات ا الية لل امج التدريبية ال يدعمها الصندوق تـؤدى إ دعـم جودة برامج الصندوق وإجراءاته.	٥	٤	٣	٢	١
(رابعاً) التمويل ا رتبط ب امج الدعم وكفايته وإجراءاته						
٣١	يعت التمويل ا رتبط ب امج التدريب والتوظيف وغ ها من برامج الدعم فـزاً كافياً لإقبال تلف منشآت القطاع ا اص على ا شاركة والتعاون.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	إن التمويل من جانب الصندوق يعت دافعاً حقيقياً لقبول ا ؤسسات للمتـدرب من أجل التوظيف.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	تعت إجراءات صرف الدفعات ميسرة ولا تاج إ جهود إضافية مـن جانـب ا ؤسسات ا شاركة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٤	يسهل فهم بنود الاتفاقيات مع الصندوق من جانب ا ؤسسات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	يلاحظ سرعة رد الصندوق على كافة الاستفسارات ا اصة بصرف الدفعات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٦	يتوافر بالصندوق الأفراد ا ؤهل لإ از تلف إجراءات الصرف للمستحقات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٧	توجد آليات مرنة وذات كفاءة بالصندوق للبت السريع ال اعات النا ة عـن تسرب ا ستفيدين من الأفراد من العمل لدى ا نشآت ا ستفيدة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	إن ا مارسات ا الية ا اصة بالتمويل ا رتبط ب امج الدعم وكفايته وإجراءاتـه يؤدى إ دعم برامج الصندوق ا ختلفة وإجراءاته.	٥	٤	٣	٢	١

	العبـــــــــــــــــــــــارات	موافق تماماً	موافق	محـايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٥	٤	٣	٢	١
(خامساً) متابعة الصندوق للشركات ا ستفيدة						
٣٩	رص الصندوق على ا تابعة بصورة دورية للتعرّف على نتائج تطبيق برامج الدعم بالصندوق با نشآت ا ستفيدة.	٥	٤	٣	٢	١
٤٠	يقوم الصندوق بإجراء زيارات ميدانية للمنشآت ا ستفيدة للوقوف على كفـاءة واستمرارية عملية التوظيف للمتدرب .	٥	٤	٣	٢	١
٤١	رص الصندوق على التعرّف على آراء ومقترحات ا سؤول نشآت القطـاع ا اص ا شاركة فيما يتعلق دوى وفاعلية برامج الدعم ا اصـة بالصـندوق وكيفية تطويرها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٢	يستخدم الصندوق أساليب فعالة للحصول على معلومات مرتدة عن برامج الدعم وفعاليتها لكافة الأطراف ا شاركة.	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	يوجد حرص على متابعة الصندوق للجهات ا ستفيدة والتأكد من فهم الـ امج ا اسوبية والإجراءات ا اصة بصرف مستحقات الدعم.	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	إن ا مارسات ا الية ا اصة تابعة الصندوق للشركات ا ستفيدة يؤدى إ دعم جودة برامج الصندوق ا ختلفة وإجراءاته	٥	٤	٣	٢	١
(سادساً) صعوبات ومعوقات قيق الاستفادة من خدمات الصندوق						
٤٥	لا ثل برامج الدعم ا ختلفة قدراً كافياً لتحفيز ا نشآت للإقبال على برا ه.	٥	٤	٣	٢	١
٤٦	عدم وجود الوعي الكا وا دية لدى نسبة كب ة من الشباب ا سـتفيد مـن الـ امج ا اصة بالصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	تد خ ة ومعرفة ا نشآت الوطنية بكيفية اختيار الشباب للالتحاق بـ امج الـدعم بالصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٤٨	تد الكفاءات الإدارية داخل منشآت القطـاع ا ـاص حسـن توظيـف والاحتفاظ با تدرب بعد عود م من الـ امج التدريبية.	٥	٤	٣	٢	١
٤٩	تد الكفاءات الإدارية بالصندوق وعدم كفايتها لتقـد خـدمات الصـندوق با ودة ا طلوبة.	٥	٤	٣	٢	١
٥٠	عدم توفر الأعداد الكافية من مراكز التدريب ا ؤهلة لتقد التـدريب بكفـاءة وبا ستويات ا هنية ا طلوبة.	٥	٤	٣	٢	١

م	العبـــــــــــــــــــــارات	موافق تماماً	موافق	محــايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٥	٤	٣	٢	١
٥١	لا توجد قواعد إلزامية (نظامية) ثل قيوداً للحد من عمليات ترك العمل بعد التدريب.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٢	عدم توافر ظروف وبيئة عمل إ ابية وفعالة لتشجيع ا لتحق بالعمـل حـديثاً بالبقاء والاستمرار العمل.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٣	عدم توافر الإمكانات ا الية الكافية لدى منشآت القطاع ا اص لدفع الرواتـب وفقاً للمستويات الا يتطلبها ا تدرب بعد التحاقهم بالعمل.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٤	تد جهود البحث العلمي تلف ا الات والظواهر ب امج الدعم (برامج التدريب – ا تدرب – مؤسسات القطاع ا اص ا ستفيدة – الإجراءات ... وغ ها).	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٥	صعوبة وتعقيد تلف الإجراءات ا اصة بالتعامل مع الصندوق.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٦	عدم ا رونة تيس انتقال الأفراد ا تدرب من العمل من منشأة إ أخرى.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٧	تد حجم الدعم وعدم ملاءمته فعلياً إلا لأول سلّم الوظائف.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٨	قصور تقييم الصندوق للمعاهد التدريبية وعدم وجود ضوابط كافية تابعتها.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٥٩	التفاوت ب ساعات العمل وأيامه ؤسسات القطاع ا اص مقارنـة ـا هـو موجود بالقطاع ا كومي.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦٠	قصور التدريب جوانب أخرى مثل التهيئة للعمل الوظيفي بالقطـاع ا ـاص وقيم وأخلاقيات العمل.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦١	عدم توافر شروط الأمان الوظيفي للمتدرب .	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦٢	عدم وضوح فرص التقدّم ا سار الوظيفي مستقبلاً.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦٣	رص الصندوق على متابعة ا نشآت ا ستفيدة للتعرف على صعوبات ومعوقات قيق الاستفادة ا قيقية من برامج الدعم بالصندوق.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦٤	إن صعوبات ومعوقات قيق الاستفادة من خدمات الصندوق تؤثر سلبياً علـى قيق جودة برامج الصندوق ا ختلفة وإجراءاته.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
(سابعاً) التسرب من التدريب والتوظيف						
	يرجع تسرب ا تدرب أثناء التدريب أو أثناء العمل إ :					
٦٥	تد الوعي أو ا دية والالتزام لدى ا تدرب .	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**
٦٦	الإحساس بعدم الاستفادة ا قيقية من التدريب.	**٥**	**٤**	**٣**	**٢**	**١**

	العبـــــــــــــــــارات	موافق تماماً	موافق	محـــايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٥	٤	٣	٢	١
٦٧	تد جهود التوعية ا ادة وحل مشاكل ا تدرب .	5	٤	٣	٢	١
٦٨	تد الرواتب وا زايا ا منوحة أثناء التدريب وأثناء العمل.	5	٤	٣	٢	١
٦٩	نظام الدوام اليومي وعدد أيام العمل القطاع ا اص.	5	٤	٣	٢	١
٧٠	تد ا شاركة دّية ومواطنة جهود السعودة.	5	٤	٣	٢	١
٧١	تد ملاءمة عدد ساعات الدوام مع الظروف الأسرية ا اصة با ستفيدين.	5	٤	٣	٢	١
٧٢	تد مستوى ا زايا الوظيفية مقارنة ا هو سائد الشركات الكب ة أو الوظائف ا كومية.	5	٤	٣	٢	١
٧٣	تد ا رونة وغياب الآليات ال تتيح للمستفيدين الانتقال من منشأة إ أخرى.	5	٤	٣	٢	١
٧٤	تد وجود الضوابط أو الأنظمة الإلزامية ال نع ترك التدريب أو العمل.	5	٤	٣	٢	١
٧٥	تد كفاءة ا سؤول با نشآت ا ستفيدة.	5	٤	٣	٢	١
٧٦	تد مستوى ما كن تقد ه للمنشآت من زاوية التقدم والنمو الوظيفي.	5	٤	٣	٢	١
٧٧	غياب الانتظام تسليم كافة ا ستحقات التوقيت السليم وفقاً للعقد.	5	٤	٣	٢	١
٧٨	تد الثقة لدى ا نشآت كفاءة ا تدرب ا تخرج من برامج الصندوق.	5	٤	٣	٢	١
٧٩	غياب ا زايا أو ا وافز الإضافية للاستمرار العمل با نشآت ا ستفيدة.	5	٤	٣	٢	١
٨٠	وجود فجوة ب عمليات الدعاية والتعريف ب امج الدعم بالصندوق والواقع الفعلي.	5	٤	٣	٢	١
٨١	صعوبة وروتينية الإجراءات ا تبعة الصندوق لصرف ا ستحقات.	5	٤	٣	٢	١
٨٢	إن الأوضاع ا الية ا اصة بالتسرّب من التدريب والتوظيف يؤثر سـلبياً علـى جودة برامج الصندوق ا ختلفة وإجراءاته.	5	٤	٣	٢	١

السؤال الثاني

يهدف هذا السؤال إلى التعرّف على آراء المؤسسات (الشركات) المستفيدة من برامج الدعم بصندوق تنمية الموارد البشرية نحو الآثار المتوقع حدوثها لتحقيق الجودة في برامج الصندوق وإجراءاته.

نأمل تفضلكم بوضع "دائرة" حول الرقم المناسب أمام كل عبارة لإيضاح مدى موافقتكم عليها من عدمه.

	العبـــارات	موافق تماماً	موافق	محـايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
		٥	٤	٣	٢	١
يتوقع أن يؤدي قيق جودة برامج الصندوق وإجراءاته إ ما يلي:						
١	زيادة إقبال الشركات وا ؤسسات الوطنية على برامج الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٢	تزايد أعداد ا ستفيدين من الشباب السعودي من برامج الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٣	تد معدلات الشكاوي والانتقادات ا وجهة للصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٤	تد معدلات تسرّب الشباب من برامج الصندوق التدريبية.	٥	٤	٣	٢	١
٥	تد معدلات تسرّب الشباب من العمل بالشركات وا ؤسسات ا تعاونة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	سهولة إ از ا عاملات ا الية للشركات وا ؤسسات الوطنية.	٥	٤	٣	٢	١
٧	التحس ا ستمر إجراءات الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٨	التحس ا ستمر جودة برامج الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
٩	ارتفاع كفاءة تعامل الصندوق مع الشركات وا ؤسسات الوطنية.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	تزايد جودة اا امج التدريبية بالصندوق.	٥	٤	٣	٢	١
١١	استحسان ا تمع بصورة عامة لأدوار الصندوق.	٥	٤	٣	٢	١

السؤال الثالث

١. ما أهم الجوانب الإيجابية في برامج الدعم بالصندوق؟

....

....

....

....

....

٢. ما أكثر الجوانب السلبية في برامج الدعم بالصندوق؟

....

....

....

....

....

٣. فضلاً أذكر أهم مقترحاتكم لتحسين وتطوير منظومة برامج الدعم بالصندوق.

....

....

....

....

....

ملحـــق رقـــم (٤)

مجموعة التركيز الفكري

جامعة أم القرى
بالتعاون مع
الغرفة التجارية الصناعية
بمكة المكرمة

مجموعة التركيز الفكري

حول

التواصل الفكري حول أدوار وأداء صندوق تنمية الموارد البشرية

تحت شعار " تنمية الموارد البشرية السعودية من أجل مجتمع منتج"

كأحد متطلبات استكمال بحث الطالب / **مشعل بن سليمان العدواني العنزي**
لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي

تحت عنوان

"التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية:
دراسة تحليلية لأداء صندوق تنمية الموارد البشرية"

تحت إشـراف

أ.د. هاشم بن بكر حريري

وكيل جامعة أم القرى

جمادى الآخرة ١٤٢٨هـ - يوليو ٢٠٠٧م



قائمة المحتويات

١- فكرة مبدئية عن مجموعات التركيز الفكري Focus Groups

يطلق البعض على مجموعات التركيز الفكري Focus Groups مصطلح المجموعات المركزة أو المجموعات البؤرية أو غير ذلك. وبصورة عامة تأتي تلك المجموعات بأشكال وأحجام مختلفة. ويمثل ذلك نقطة قوة للأسلوب لأنه يعطي بدائل عديدة، إلا أنه على الجانب الآخر يعتبر ذلك مصدراً لبعض الغموض لأنه يكون من الصعب تحديد ماذا تكون مجموعات التركيز الفكري وما لا تكون.

إلا أنه بصورة عامة تعتبر اليوم مجموعات التركيز الفكري من وسائل جمع البيانات المتزايدة الاستخدام في البحوث العلمية حيث تعتمد على آراء واتجاهات أهل الخبرة (أو من تتوافر بهم خاصية معينة). وتشترك هذه الطريقة في بعض الجوانب مع وسائل أخرى مثل أسلوب دلفاي Delphi Method، وأسلوب العصف الذهني Brainstorming والمقابلات الشخصية الفردية One–to–one in–depth interviews، حيث تركز جميعاً بطرق مختلفة وفي إطارات مختلفة على الحصول على البيانات المطلوبة بدرجة معينة من التركيز من أفراد تتوافر بهم خاصية / خصائص معينة أو من ذوي الخبرة والمعرفة بمجال معين.

إن مجموعات التركيز الفكري هي عبارة عن مجموعات تتكون من (٨-١٢) أفراد (أكثر قليلاً من ذلك) أو أقل قليلاً من ذلك (٤-٦ أفراد) mini Focus Groups، ويتم اختيار الأفراد لتتوافر بهم خصائص محددة تم تحديدها (مثل الخبرة في مجال معين – السن – الدخل – أو أي جوانب ديموغرافية أخرى)، ويتم إدارة اجتماعات المجموعة بواسطة منسق moderator ذو خبرة ودراسة في عمليات إدارة مثل هذه المجموعات.

ولاشك أن من أهم جوانب نجاح مجموعات التركيز الفكري الدور الذي يقوم به المنسق moderator، فمن المتطلبات اللازمة للنجاح أن يفعل المنسق عملية المشاركة المباشرة والاندماج في المناقشات، والمنسق الناجح هو من ينجح في جعل مجموعة التركيز الفكري

تسير وفقاً للسيناريو المحدد مع مراعاة التوقيت الزمني وأن ينجح في اجتذاب اهتمام كل فرد من الأفراد المشاركين ليدلي برأيه وأن لا يتيح الفرصة لأي من المشاركين بالسيطرة على المناقشات أو خروجها عن المسار المحدد لها. وكلما تمكن المنسق من تفعيل واستثارة المشاركة بالآراء كلما أدى ذلك إلى زيادة حركية المجموعة group dynamics في الاندماج وإثراء المناقشات مما يساعد على الحصول على البيانات المستهدفة.

ويجب أن توجد مجموعة أخرى أثناء عقد مجموعة التركيز الفكري لمساعدة المنسق في تسجيل كافة الأحداث والمناقشات وذلك حتى لا يفقد المنسق تركيزه وقدرته على إدارة النقاش في إطار المجموعة للقيام بتلك المهمة.

وللنجاح في إدارة مجموعة التركيز الفكري فإنه يجب التخطيط لعقد المجموعة من خلال صياغة قائمة checklist لمختلف عناصر التخطيط للبنود التالية:

١- التخطيط عامة لأهداف عقد المجموعة والنواتج المتوقعة منها، وعدد الخبراء المشاركين ومن هم؟، والتوقيت والموقع والتاريخ وعدد الجلسات.

٢- التخطيط للاتصال والاتفاق مع أهل الخبرة.

٣- التخطيط بالنسبة لاختيار المنسق والترتيب معه.

٤- التخطيط لتوفير الاحتياجات اللوجستية والتسجيل أثناء الجلسات.

٥- التخطيط لتحليل البيانات التي تم جمعها (كتابة – شرائط وغيرها) ثم كتابة التقرير النهائي.

برنامج مجموعة التركيز الفكري Focus Group

حول

التواصل الفكري حول أدوار وأداء صندوق تنمية الموارد البشرية

تحت شعار "تنمية الموارد البشرية السعودية من أجل مجتمع منتج"

في١٤٢٨/٧/٣هـ الموافق ٢٠٠٧/٧/١٧م بفندق جراند كورال "حياة ريجنسي سابقاً" مكة المكرمة

٩.٤٥ – ١٠.٠٠	تسجيل الحضور.
١٠.٠٠ – ١٠.٠٥	كلمة الباحث.
١٠.٠٥ – ١٠.١٥	كلمة سعادة أ.د. هاشم بكر حريري – وكيل جامعة أم القرى.
١٠.١٥ – ١٠.٢٥	كلمة الغرفة التجارية الصناعية – مكة المكرمة.
١٠.٢٥ – ١٠.٣٥	كلمة صندوق تنمية الموارد البشرية (مكة المكرمة).
١٠.٣٥ – ١١.٠٠	كلمة الباحث وتحديد مهام أعضاء مجموعة التركيز الفكري.
١١.٠٠ – ١١.١٥	فترة راحة.
١١.١٥ – ١٢.٠٠	عرض مرئي لأربعة جوانب: ١- صندوق تنمية الموارد البشرية (أهداف – مجالات نشاط – إنجازات). ٢- التخطيط الاستراتيجي وأهميته لمجالات عمل الصندوق. ٣- المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية. ٤- دمج مفهوم آليات السوق في تنمية الموارد البشرية بالمملكة.
١٢.٠٠ – ١.٠٠	التحليل البيئي الرباعي لصندوق تنمية الموارد البشرية. أ- نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للصندوق ب- النقاط الإيجابية والسلبية للبيئة الخارجية بالمملكة.
١.٠٠ – ١.٤٥	صلاة الظهر والغذاء.
١.٤٥ – ٣.١٥	مراجعة التصور المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية (١٤٢٨-١٤٤٠هـ) [الرؤية – الرسالة – الهدف بعيد المدى – التحليل الرباعي – الاستراتيجيات المقترحة – البرامج والمبادرات التنفيذية].
٣.١٥ – ٣.٣٠	توزيع شهادات الحضور والختام.

٣- صندوق تنمية الموارد البشرية

(٣-١) نشأة الصندوق

جاء إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية بشخصيته الاعتبارية المستقلة إدارياً ومالياً، نتيجة رؤية واضحة لهدف سعودي استراتيجي يشكّل الوصول إليه تحدياً غير مسبوق، وهو توطين الوظائف في القطاع الخاص، فجاء إنشاؤه كأحد الآليات الفاعلة للمساهمة في توفير الكوادر السعودية المؤهلة بالعلم والمدربة تدريباً جيداً من الشباب الوطني من الجنسين حتى يكون في مستوى قبول ذلك التحدي ويحقق الوصول إلى الهدف الاستراتيجي الذي سيعود على الوطن بفوائد اجتماعية، وأمنية، واقتصادية.

وقد أنيط بصندوق تنمية الموارد البشرية المسؤولية التي توختها القيادة الرشيدة ممثلة في قرار مجلس الوزراء الموقر رقم (١٠٧) بتاريخ ١٤٢١/٤/٢٩هـ وكذلك المرسوم الملكي الكريم رقم (م/١٨) بتاريخ ١٤٢١/٥/٥هـ بالموافقة على إنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية بمدينة الرياض تكون له شخصية اعتبارية ويتمتع بالاستقلال الإداري والمالي لتترجم جهود القائمين عليه سياسة الدولة على أرض الواقع بتمكين الشباب السعودي من امتلاك المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظائف في القطاع الخاص مما سينتج عنه آثار إيجابية على الاقتصاد الوطني. وبما أن التحويلات السنوية للعمالة الوافدة تشكّل نزفاً لا يستهان به من الدخل الوطني، فإنه يمكن وقف ضخ ذلك النزف خارج الحدود، وتوظيف هذا الفاقد المالي في تنفيذ الكثير من المشروعات الإنتاجية والخدمية للمواطنين بعد أن يتولى أبناء هذا الوطن كلٌ في مجال تخصصه وتأهيله واجبهم تجاه وطنهم على أكمل وجه، حتى تتم الاستفادة من عوائد هذه الأموال بما يعزز عوامل الاستقرار الاقتصادي والأمني للمجتمع.

(٣-٢) أهداف الصندوق

يتركّز الهدف العام للصندوق في:

"دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص"

واستكمالاً للدور الريادي الذي يضطلع به الصندوق في تنمية الموارد البشرية لسد الاحتياجات الوظيفية في سوق العمل من القوى العاملة المواطنة بالسعي لرفع كفاءتها بتدريبها وتأهيلها وجعلها قادرة على ممارسة المهن والوظائف في القطاع الخاص والارتقاء بمستوى أدائها الذي يعكس نمو وتطور الاقتصاد الوطني، فقد وضع الصندوق استراتيجيته للتوسع في تقديم الخدمات للقطاع الخاص تحقق الأهداف التالية:

١- تقديم خدماته للقطاع الخاص في جميع مناطق المملكة.

٢- تفعيل دور وتوطين الوظائف في تلك المناطق.

٣- زيادة مشاركة منشآت القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية.

٤- القيام بالدور الإعلامي والتوعوي في تفعيل أهداف تنمية الموارد البشرية.

٥- المتابعة المباشرة والتقييم لبرامج الصندوق في تلك المناطق.

٦- السرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

(٣-٣) برامج الصندوق

أولاً: برنامج دعم التدريب والتوظيف للمؤهلين:

- يستهدف هذا البرنامج دعم من سبق تدريبه وتأهيله من خلال جهات تدريبية حكومية أو أهلية. ويشترط أن يكون حاصلاً على مؤهل تخصصي معتمد مثل خريجي الجامعة والكليات والمعاهد.

- **دعم مدة التدريب:**

- يساهم الصندوق أثناء مدة التدريب التي لا تزيد عن ثلاثة أشهر بمبلغ (٥٠٠) ريال شهرياً مقابل تدريب كل موظف.
- يقدم الصندوق إعانة أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من راتب الموظف على أن لا تتجاوز مبلغ (١٥٠٠) ريال للموظف الواحد.

- **دعم مدة التوظيف:**

- يساهم الصندوق للمدة المكملة للسنتين بعد انتهاء مدة التدريب بنسبة (٥٠%) من راتب الموظف وبما لا يتجاوز مبلغ (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

ثانياً: برامج دعم التدريب والتوظيف لغير المؤهلين:

- يستهدف هذا البرنامج دعم تدريب وتوظيف من لم يسبق تدريبه وتأهيله، ومن لا يستطيع القيام بواجبات الوظيفة المرشح لها.

١- التدريب داخل المنشأة:

دعم مدة التدريب:

- يساهم الصندوق أثناء مدة التدريب التي لا تزيد عن (١٢) شهراً بمبلغ (٥٠٠) ريال شهرياً مقابل تدريب كل موظف.
- يقدم الصندوق إعانة أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من راتب الموظف على أن لا تتجاوز مبلغ (١٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

دعم مدة التوظيف:

- يساهم الصندوق ولمدة سنة بنسبة (٥٠%) من راتب الموظف وبما لا يتجاوز مبلغ (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

٢- التدريب في جهة تدريبية خارجية معتمدة:

دعم مدة التدريب:

- يساهم الصندوق أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من تكاليف التدريب ولمدة لا تزيد عن (٢٤) شهراً على أن لا تتجاوز مبلغ (١٥٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.
- يقدم الصندوق إعانة أثناء مدة التدريب بنسبة (٧٥%) من راتب الموظف على أن لا تتجاوز مبلغ (١٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

دعم مدة التوظيف:

- يساهم الصندوق ولمدة سنة بنسبة (٥٠%) من راتب الموظف وبما لا يتجاوز مبلغ (٢٠٠٠) ريال شهرياً للموظف الواحد.

استمرار لما سبق من برامج ومشروعات ودراسات فقد دعم الصندوق تنفيذ "برنامج صندوق تنمية الموارد البشرية لتنمية وتطوير أصحاب الأعمال" وذلك سعياً من الصندوق في تنمية مهارات وقدرات الشباب والشابات لبدء مشروعاتهم الخاصة بكل كفاءة واقتدار ومساعدتهم في تنفيذ الجدوى الاقتصادية لها، وإكسابهم المهارات الإدارية والمالية والتسويقية، لكي يكونوا أصحاب أعمال ناجحين وموظفين للقوى العاملة السعودية.

وفيما يتعلق بالدراسات فقد أعدت دراسة استشارية هي "دراسة تقييم وتطوير آليات عمل صندوق تنمية الموارد البشرية في مجال التدريب والتوظيف" والتي تهدف إلى تقويم أداء الصندوق في مجال دعم توظيف وتدريب المواطنين في القطاع الخاص وتحديد الجوانب التطويرية لآليات عمل الصندوق ومؤشرات قياس أدائه. كذلك تم البدء في تنفيذ دراسة حول "إطار منهجي لتشغيل المرأة في ظل تبني خيارات العمل عن بعد" وهي دراسة علمية مسحية عن عمل المرأة السعودية في القطاع الخاص وإيجاد الحلول لذلك.

ومن المشروعات الرائدة التي غرس الصندوق بذرتها مركز "الملك فهد" رحمه ا للتوظيف الذي سيكون مركزاً رائداً في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين من الجهات ذات العلاقة بسوق العمل من منشآت وطالبي عمل. وسيكون إنشاء هذا المركز في المرحلة الأولى في الرياض والدمام وجدة، ثم سيتوسع في تقديم خدماته لتغطية المناطق بشكل تدريجي.

(٤-٣) الإنجـازات

وفقاً لآخر تقرير سنوي صادر عن صندوق تنميـة المـوارد البشـرية فـي العـام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م) فإن أهم إنجازات الصندوق تكمن فيما يلي:

٨- بلغ عدد الاتفاقيات (١٢.٥٠٤) اتفاقية وتشمل جميـع اتفاقيـات بـرامج الصـندوق والمشاريع المدعومة والبرامج التدريبية المشتركة، وبذلك بلغ عدد المنشآت المستفيدة من خلال تلك الاتفاقيات عدد (١٠.٧٨٨) منشأة.

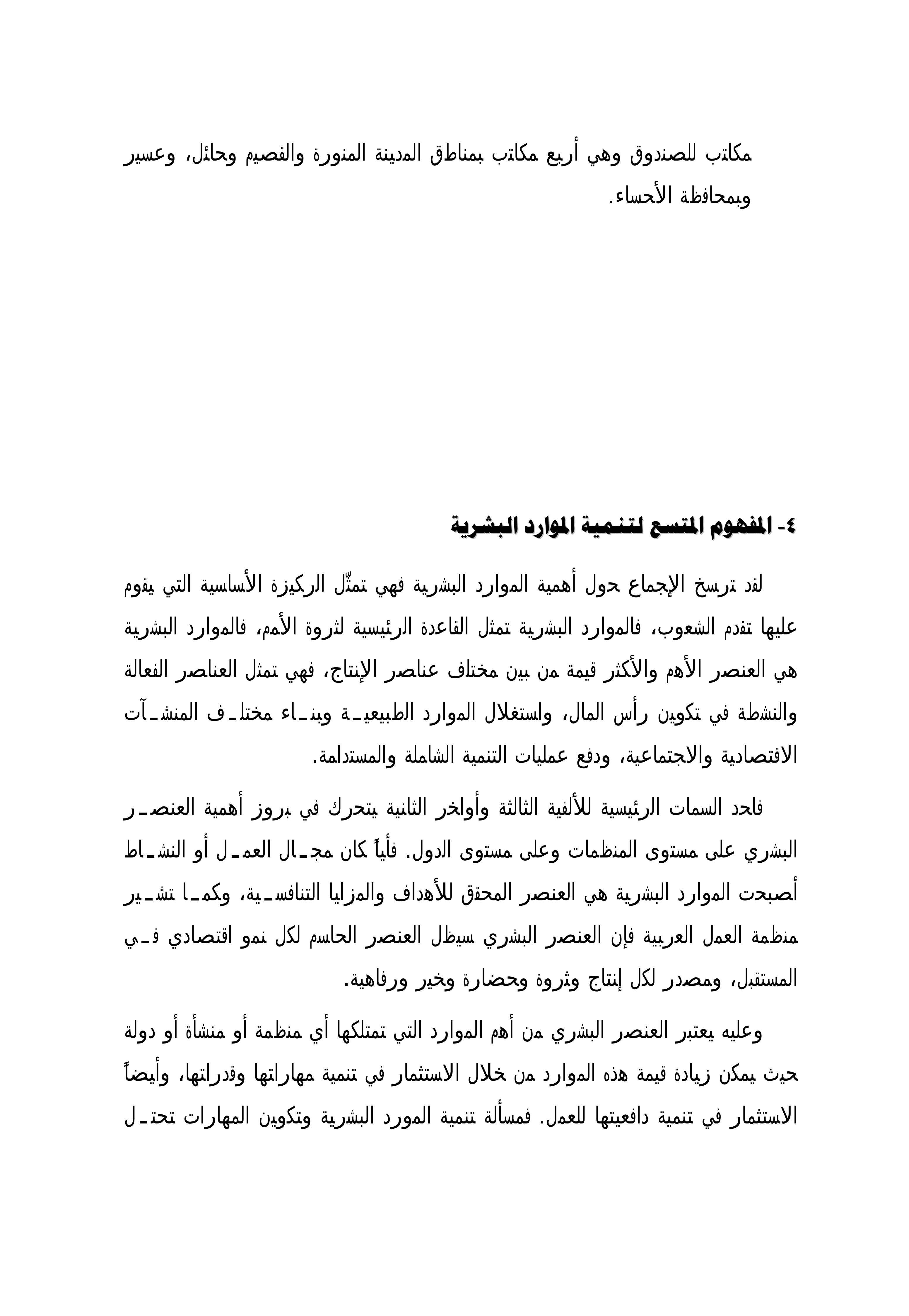
٩- بلغ عدد الفرص التدريبية والوظيفية قبل عام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ (١٠٥.٣٦٢) فرصة بينما في عام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ بلغ عدد الفرص التدريبية والتوظيفيـة (٦١.٥٨٨) فرصة وذلك للمؤهلين وغير المؤهلين.

١٠- كان أكبر عدد من المستفيدين من الفرص التدريبية والوظيفية في منطقـة الريـاض وذلك بنسبة (٤٤%) من جميع الفرص المشمولة بالدعم من الصندوق، ويليها منطقة مكة المكرمة بنسبة (٢٤%) ثم المنطقة الشرقية بنسبة (٢١%) ثم بقية المناطق.

١١- من بين عدد المستفيدين من فرص الدعم التي يقدمها الصندوق نجد أن الذكور يمثلون (٩٤%) بينما الإناث يمثلون (٦%) فقط.

١٢- بلغ إجمالي المخصصات المحددة بناء على الاتفاقيات الموقعة مع المنشآت المستفيدة في عام ١٤٢٦/١٤٢٥هـ وحده ما قيمته (١.٨١٤.٦٩٧.٠٠٠) ريال أي ما يزيـد عن مليار وثمانمائة مليون ريال، بينما بلغ إجمالي الإنفاق على برامج الـدعم فـي الأربع سنوات التي سبقت ذلك ما مقداره (٢.٩٨٠.٠٤٦.٠٠٠) ريال أي ما يزيد عن ملياران وتسعمائة وثمانون مليون ريال.

١٣- تزايد الانتشار الجغرافي لفروع ومكاتب الصـندوق ليغطـي كثيـر مـن منـاطق ومحافظات المملكة حيث يقع الفرع الرئيسي للصندوق بمنطقة الرياض، ثـم توجـد ثلاثة فروع بمناطق (الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية)، كما يوجد خمسـة



مكاتب للصندوق وهي أربع مكاتب بمناطق المدينة المنورة والقصيم وحائل، وعسير وبمحافظة الأحساء.

٤- المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية

لقد ترسخ الإجماع حول أهمية الموارد البشرية فهي تمثّل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تقدم الشعوب، فالموارد البشرية تمثل القاعدة الرئيسية لثروة الأمم، فالموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر قيمة من بين مختلف عناصر الإنتاج، فهي تمثل العناصر الفعالة والنشطة في تكوين رأس المال، واستغلال الموارد الطبيعية وبناء مختلف المنشآت الاقتصادية والاجتماعية، ودفع عمليات التنمية الشاملة والمستدامة.

فاحد السمات الرئيسية للألفية الثالثة وأواخر الثانية يتحرك في بروز أهمية العنصر البشري على مستوى المنظمات وعلى مستوى الدول. فأياً كان مجال العمل أو النشاط أصبحت الموارد البشرية هي العنصر المحقق للأهداف والمزايا التنافسية، وكما تشير منظمة العمل العربية فإن العنصر البشري سيظل العنصر الحاسم لكل نمو اقتصادي في المستقبل، ومصدر لكل إنتاج وثروة وحضارة وخير ورفاهية.

وعليه يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة أو منشأة أو دولة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيتها للعمل. فمسألة تنمية المورد البشرية وتكوين المهارات تحتل

اهتماماً متزايداً على المستويات الوطنية نظراً للأهمية الاستراتيجية على المستويات الاقتصادية كما أنها تعتبر من القضايا الأساسية في الأمن الوطني.

وإن أحد الجوانب الأساسية في عمليات تنمية الموارد البشرية هي التنمية المتوازنة لكافة فئات القوى العاملة بالمجتمع، فالاقتصار على فئة بذاتها أو فئات معينة دون فئات أخرى يؤدي إلى وجود خلل في الأداء وهو ما نشير إليه بالمفهوم الضيق لتنمية الموارد البشرية، وعليه فإن المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية الوطنية من أجل الارتقاء بأدائها يجب أن يشمل كافة فئات القوى العاملة الوطنية من أبعاد مختلفة وهي:

- الذكور والإناث.
- المؤهلين على مختلف مستويات التأهيل العلمي وكذلك غير المؤهلين.
- مختلف فئات السن تمشياً مع مبدأ التعلّم مدى الحياة lifelong learning.

ولاشك أن اتباع الأساليب الفعالة والتقنيات الحديثة والمدربين الاحترافيين ذوي الكفاءة العالية إلى جانب توفير المخصصات المالية الكافية لجهد تنمية الموارد البشرية وتحفيزها، يمكن أن يحقق ارتقاءاً حقيقياً في أداء مختلف فئات الموارد البشرية مما يقود إلى زيادة إنتاجية وإنتاج المجتمع ككل.

ويقوم المفهوم المتسع لتنمية الموارد البشرية من خلال أدوار صندوق تنمية الموارد البشرية ليس على مبدأ انفراد الصندوق بأنشطة معينة ولكن على أساس مفهوم التكامل والتعاون بل على مفهوم التحالفات الاستراتيجية تحقيقاً لهدف بناء المجتمع المنتج. ويتم ذلك من خلال تصميم برامج دعم الجامعات والمدارس الثانوية في مجالات تنمية مهارات ومعارف الطلاب في المجالات التي يحتاجها سوق العمل مثل مهارات الاتصال والحاسب الآلي وتقنيات الاتصال واللغة الإنجليزية وأخلاقيات العمل وغيرها.

٥- مفهوم آلية السوق في توظيف الموارد البشرية السعودية

يوجد مفهومان لتنمية الموارد البشرية كما سبق الإشارة وهما المفهوم الضيق والمفهوم المتسع، ويركز المفهوم الضيق على فئة معينة من القوى العاملة الوطنية كما يتم حالياً في

صندوق تنمية الموارد البشرية حيث تركز على العمالة المؤهلة أو غير المؤهلة ثم تنميتها بهدف التوظف، ويتم ذلك في إطار برامج للدعم لكل من العمالة المتدربة وأخرى لدعم منشآت القطاع الخاص.

أما المفهوم الواسع فيقوم على تنمية كافة فئات القوى العاملة بالمجتمع بشكل مركز ولمدى الحياة وهذا في النهاية ينتج عنه مجتمع منتج.

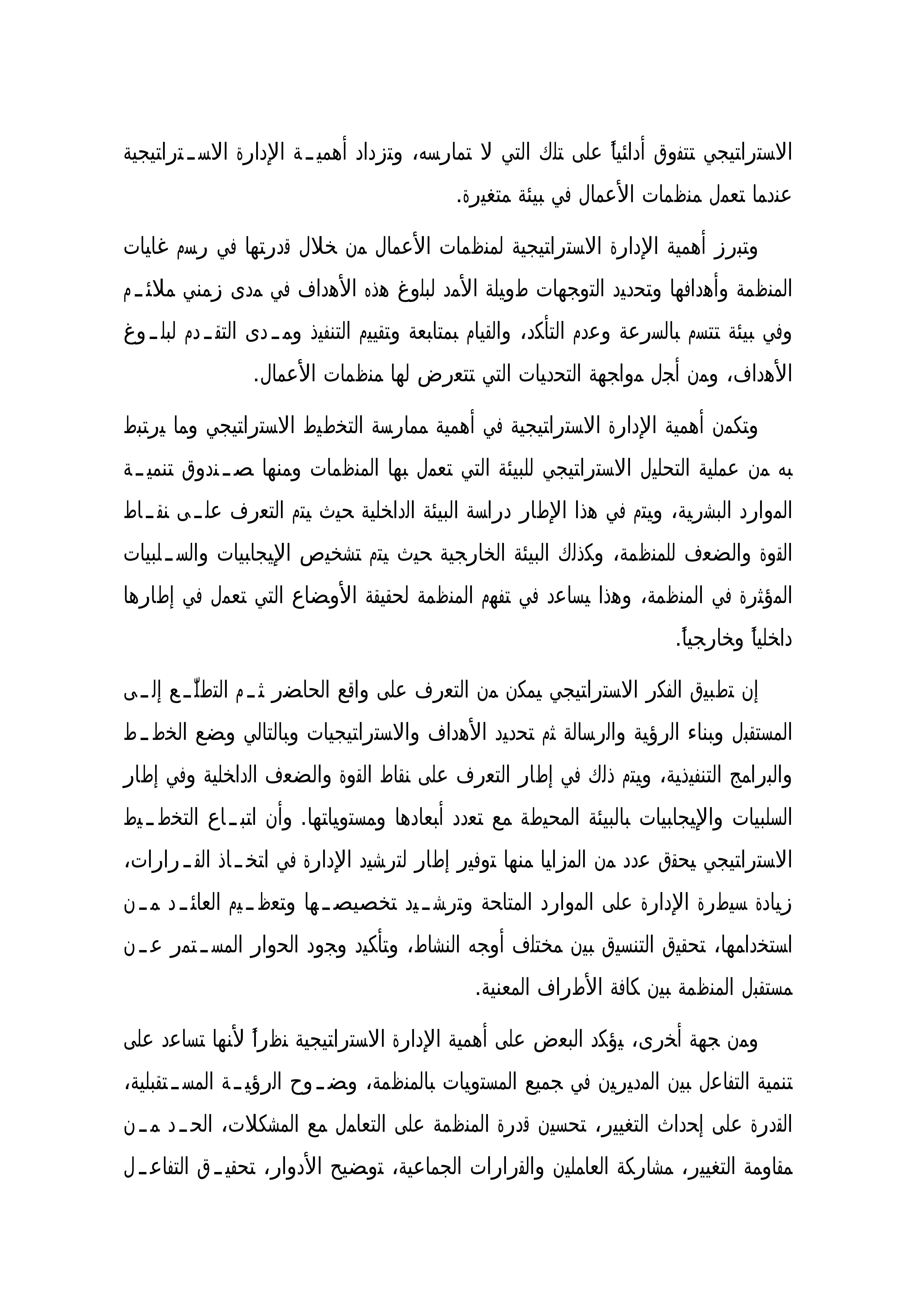
وتوظيف العمالة وفقاً للمفهوم الضيق قد ينتج عنه توافق بين المتدربين والمنشآت وبذلك يمثل تجربة ناجحة، أما الواقع العملي ووفقاً للخبرة المجمعة من برامج دعم صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة فإن المفهوم الضيق لتنمية الموارد البشرية يمثل تكلفة عالية وعائد محدود.

وفي المقابل لذلك فإنه يتم الاهتمام بالتحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية بكافة فئاتها انطلاقاً من إطار التخطيط الاستراتيجي والقناعة بأن إعداد الموارد البشرية باحتراف سيرغم سوق العمل على استيعابها مع استمرارية البحث عنها، وهذا سيؤدي مع مرور الوقت إلى العمل بمنطق السوق أي سيحدث توازن ديناميكي مستمر بين الطلب والعرض للقوى العاملة الوطنية وفقاً لحاجة السوق.

وفي هذا الإطار يتعين على صندوق تنمية الموارد البشرية تعديل برامجه واستراتيجياته لتعمل في إطار المفهوم الواسع لتنمية الموارد البشرية الوطنية وأن يكون التوظيف لتلك الموارد أساساً وفقاً لمنطق وآليات السوق.

٦- التخطيط الاستراتيجي وأهميته لمجالات عمل الصندوق

إن الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية ومتجددة، وهي عملية مستمرة وتكيفه مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية. والمنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم، فالمنظمات التي تمارس التخطيط



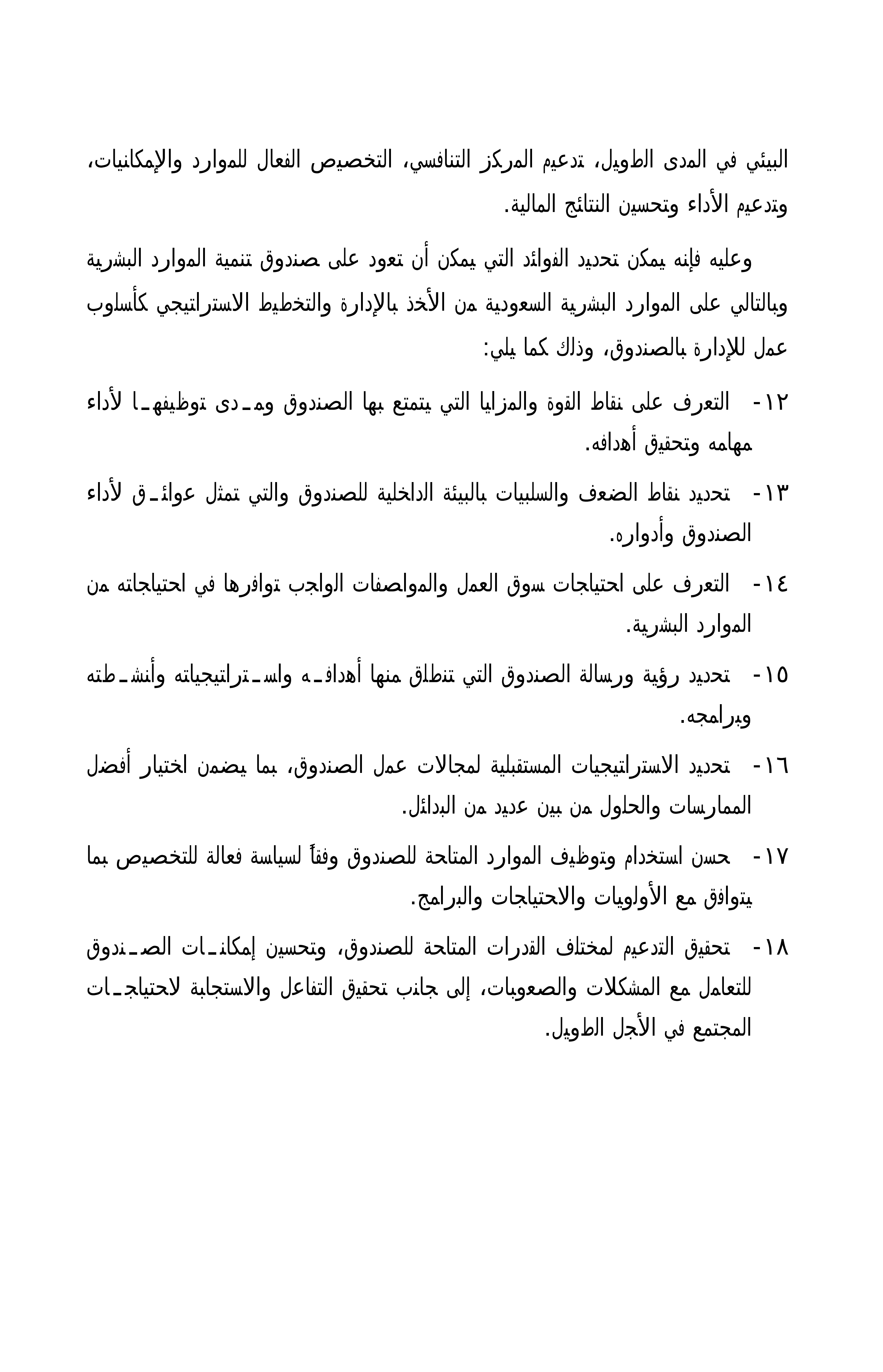
الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل بها المنظمات ومنها صندوق تنمية الموارد البشرية، ويتم في هذا الإطار دراسة البيئة الداخلية حيث يتم التعرف على نقاط القوة والضعف للمنظمة، وكذلك البيئة الخارجية حيث يتم تشخيص الإيجابيات والسلبيات المؤثرة في المنظمة، وهذا يساعد في تفهم المنظمة لحقيقة الأوضاع التي تعمل في إطارها داخلياً وخارجياً.

إن تطبيق الفكر الاستراتيجي يمكن من التعرف على واقع الحاضر ثم التطلّع إلى المستقبل وبناء الرؤية والرسالة ثم تحديد الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي وضع الخطط والبرامج التنفيذية، ويتم ذلك في إطار التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وفي إطار السلبيات والإيجابيات بالبيئة المحيطة مع تعدد أبعادها ومستوياتها. وأن اتباع التخطيط الاستراتيجي يحقق عدد من المزايا منها توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات، زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها، تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتأكيد وجود الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين كافة الأطراف المعنية.

ومن جهة أخرى، يؤكد البعض على أهمية الإدارة الاستراتيجية نظراً لأنها تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات بالمنظمة، وضوح الرؤية المستقبلية، القدرة على إحداث التغيير، تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، الحد من مقاومة التغيير، مشاركة العاملين والقرارات الجماعية، توضيح الأدوار، تحقيق التفاعل



البيئي في المدى الطويل، تدعيم المركز التنافسي، التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات، وتدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية.

وعليه فإنه يمكن تحديد الفوائد التي يمكن أن تعود على صندوق تنمية الموارد البشرية وبالتالي على الموارد البشرية السعودية من الأخذ بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل للإدارة بالصندوق، وذلك كما يلي:

١٢- التعرف على نقاط القوة والمزايا التي يتمتع بها الصندوق ومدى توظيفها لأداء مهامه وتحقيق أهدافه.

١٣- تحديد نقاط الضعف والسلبيات بالبيئة الداخلية للصندوق والتي تمثل عوائق لأداء الصندوق وأدواره.

١٤- التعرف على احتياجات سوق العمل والمواصفات الواجب توافرها في احتياجاته من الموارد البشرية.

١٥- تحديد رؤية ورسالة الصندوق التي تنطلق منها أهدافه واستراتيجياته وأنشطته وبرامجه.

١٦- تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لمجالات عمل الصندوق، بما يضمن اختيار أفضل الممارسات والحلول من بين عديد من البدائل.

١٧- حسن استخدام وتوظيف الموارد المتاحة للصندوق وفقاً لسياسة فعالة للتخصيص بما يتوافق مع الأولويات والاحتياجات والبرامج.

١٨- تحقيق التدعيم لمختلف القدرات المتاحة للصندوق، وتحسين إمكانات الصندوق للتعامل مع المشكلات والصعوبات، إلى جانب تحقيق التفاعل والاستجابة لاحتياجات المجتمع في الأجل الطويل.

٧- التحليل البيئي الرباعي لصندوق تنمية الموارد البشرية

يمثل التحليل البيئي الرباعي أحد المراحل المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي، وهو خطوة هامة للقيام بالتحليل الاستراتيجي الذي يمثل نقطة الانطلاق لتحديد الأهداف الاستراتيجية ثم الاستراتيجيات المستقبلية، ويقوم هذا التحليل على التعرف على أهم الجوانب الخاصة بكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- تحليل البيئة الداخلية: للتعرف على كافة نقاط القوة والضعف بالمنظمة.
- تحليل البيئة الخارجية: للتعرف على كافة الإيجابيات والسلبيات ذات العلاقة بالمنظمة بالبيئة الخارجية لها.

وفيما يلي نتناول ما يخص صندوق تنمية الموارد البشرية في ذلك الشأن:

(٧-١) تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

الدراسة المبدئية لنقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لصندوق تنمية الموارد البشرية:

نقاط القوة:

٥- توافر رصيد من الإمكانات المالية الكبيرة.

٦- توافر مصادر للموارد المالية متجددة طوال العام.

٧- تزايد الانتشار الجغرافي لفروع الصندوق وأنشطته في كافة أرجاء المملكة.

٨- الدعم الكبير من الحكومة الرشيدة للصندوق.

٩- تنوع الأساليب التي يتبعها الصندوق للتعريف بخدماته وبرامجه.

١٠- تعاون مراكز التدريب المتخصصة مع الصندوق في تقديم برامج تدريبية للمستفيدين من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية إلى جانب المدربين الأفراد.

١١- تصميم وإنشاء موقع للصندوق على شبكة الانترنت.

١٢- التواجد الإعلامي لصندوق تنمية الموارد البشرية على كثير من وسائل الإعلام.

١٣- توفر مختلف المطبوعات والكتيبات والتقارير والمطويـات التـي توضـح أنشـطة الصندوق.

١٤- ملاءمة محتوى البرامج التدريبية للصندوق مع احتياجات التأهيل للوظائف للقطـاع الخاص.

١٥- الخبرة المجمعة للعاملين بالصندوق منذ إنشائه في عام ١٤٢١هـ.

نقاط القوة المقترحة:

- ---

- ---

- ---

- ---

نقاط الضعف:

تم التوصل إلى عدد من نقاط الضعف لصندوق تنمية الموارد البشرية وذلك من واقـع دراسة استكشافية لعينة من المتلقين لخـدمات الصـندوق بمؤسسـات القطـاع الخـاص والمستفيدين من الأفراد وكذلك بعض العاملين بالصندوق، إلى جانب التعرف على بعـض نتائج الدراسات الميدانية والمقالات المنشورة عن صندوق تنمية الموارد البشرية وأدائـه، وذلك كما يلي:

٢٩- عدم كفاية العاملين بالصندوق من ناحية الأعداد أو الكفاءة والخبرة.

٣٠- صعوبة وتعقيد إجراءات صرف حصص الدعم.

٣١- تدني حجم الدعم وعدم ملاءمته فعلياً إلا لأول سلّم الوظائف.

٣٢- محدودية وضوح كثير من بنود الاتفاقيات مع الصندوق.

٣٣- صعوبة وتعقيد الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الصندوق.

٣٤- تدني سرعة واهتمام الصندوق بالرد على الاستفسارات الخاصة بالدعم.

٣٥- محدودية الاهتمام الكافي من جانب الصندوق بإجراء زيـارات ميدانيـة للمنشـآت المتعاملة مع الصندوق للوقوف على تطبيق برامج التوظيف في الواقع.

٣٦- تدني حرص الصندوق على الأخذ بمقترحات المسؤولين بمنشآت القطاع الخاص.

٣٧- محدودية الرضا عن برامج الصندوق بصورة عامة.

٣٨- ازدياد تسرب المتدربين بالبرامج التدريبية.

٣٩- ازدياد تسرب المتدربين بعد التحاقهم بالعمل بمنشآت القطاع الخاص.

٤٠- ضعف عمليات تقييم معاهد التدريب الأهلية المتعاونة مع الصندوق وتصنيفها.

٤١- ضعف المتابعة لأداء معاهد التدريب التي تقدم برامج تدريبية يدعمها الصندوق.

٤٢- محدودية التنوع في برامج تنمية الموارد البشرية بالصندوق.

٤٣- محدودية الفئات التي تخدمها برامج تنمية الموارد البشرية بالصندوق.

٤٤- بطء التجديد والتطوير في برامج الصندوق.

٤٥- محدودية المبادرات الجديدة لتطوير الموارد البشرية بالصندوق.

٤٦- تدني جهود البحث العلمي في كل ما يخص أنشطة الصندوق وعلاقتـه بالمتـدربين ومنشآت العمل بالقطاع الخاص ومختلف الظواهر (إيجابية أو سلبية) المرتبطة بذلك.

نقاط الضعف المقترحة:

- --

- --

- --

- --

(٢-٧) تحليل البيئة الخارجية [النقاط الإيجابية (الفرص) – النقاط السلبية (التحديات)]

(أولاً) النقاط الإيجابية (الفرص)

٦- تشكّل القوى العاملة الوافدة بالمملكة ما يقرب من نصف حجم قوة العمل الإجماليـة بالمملكة وهذا يعني أن مجالات عمل الصندوق متوفرة على إطار واسع.

٧- الدولة تدعم الصندوق مالياً ومعنوياً لثقتها في أهمية رسالته وأهدافه.

٨- تفاعل أعداد كبيرة من منشآت القطاع الخاص مع الصندوق للتعاون والحصول على دعمه بالنسبة لتوظيف العمالة السعودية.

٩- التوسع في منشآت القطاع الخاص مما يفتح فرص عمل متجددة.

١٠- وجود جهود وطنية أخرى تدعم اتجاه تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنيـة مثـل صندوق عبد اللطيف جميل وصندوق المئوية وغير ذلك، وتمثّل حملاتهـا للتوعيـة

قيمة إيجابية للتغيير والتأثير على فكر الشباب السعودي ونظرته إلى الوظائف والأعمال المهنية المختلفة.

نقاط القوة المقترحة:

- --

- --

- --

- --

(ثانياً) النقاط السلبية (التحديات)

٢٦- زيادة البطالة بين القوى العاملة السعودية من مختلف الفئات مع تزايد أعداد الخريجين من الثانوية العامة والمعاهد والجامعات.

٢٧- تدني مستوى الكفاءة وعدم توافر المهارات المطلوبة لدى القوى العاملة السعودية الباحثة عن العمل مثل مهارات الاتصال واللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وغيرها.

٢٨- نقص عنصر الخبرة لدى الموارد البشرية في سن العمل من الباحثين عن العمل، واحتياج سوق العمل لنوعيات من التأهيل والمهارة في الأداء لا توفرها المخرجات التعليمية بالمملكة.

٢٩- انخفاض مستويات الأجور والمزايا الإضافية بغالبية المنشآت بالقطاع الخاص مقارنة بغيره من القطاعات.

٣٠- تدني وجود فرص الترقي والتدريب والتنمية بمنشآت القطاع الخاص إلى جانب عدم وجود فرص الابتعاث للدراسات العليا بالداخل أو الخارج بتلك المنشآت.

٣١- تدني مستويات الإقبال من جانب الإناث على برامج الدعم بالصندوق.

٣٢- تزايد نسبة العمالة الوافدة المتخصصة وغير المتخصصة بسوق العمل بالقطاع الخاص مما يؤدي إلى زيادة فرص الإقبال عليها وتفضيلها عن القوى العاملة الوطنية لانخفاض أجورها.

٣٣- النظرة المتدنية لكثير من القوى العاملة الوطنية (المحتملة) نحو كثير من الأعمال الفنية والمهنية والحرفية والخدمية.

٣٤- تدني مستويات جهود التوعية المؤثرة في اتجاهات القوى العاملة الوطنية (المحتملة) نحو الإقبال على الاستفادة من فرص الدعم بالصندوق والعمل بالقطاع الخاص.

٣٥- تدني الكفاءات الإدارية داخل منشآت القطاع الخاص بصورة عامة وخاصة تلك المتعاملة مع صندوق تنمية الموارد البشرية وذلك فيما يتعلق بحسن توظيف والاحتفاظ بقوى العمل السعودية الحاصلة على الدعم من الصندوق.

٣٦- عدم وجود قواعد إلزامية (نظامية) تمثّل قيوداً للحد من تسرب أو ترك الشباب السعودي التدريب أو العمل بعد التدريب.

٣٧- التفاوت الكبير في المرتبات والمزايا الإضافية وفرص الترقي والابتعاث والتدريب والأمان الوظيفي وكذلك ساعات الدوام اليومي والأسبوعي وذلك بين القطاعين العام والخاص.

٣٨- انخفاض درجة استمرارية واستقرار العمالة الوطنية في وظائف القطاع الخاص بصورة عامة، وضعف التزامها وكثرة الغياب عن العمل وتسربها من العمل بمنشآت القطاع الخاص.

٣٩- عدم المواءمة من الناحية الكمية أو النوعية بين العمالة الوطنية المتاحة في سوق العمل ومتطلبات العمل في منشآت القطاع الخاص.

٤٠- تدني مستوى الجدية والالتزام لدى الشباب نظراً لوجود الاتكالية وعدم الاعتماد على النفس.

٤١- تدني مستوى الجدية في مواجهة مختلف المشاكل والمعوقات لمشاكل المتدربين أو مشاكلهم في العمل بمنشأة القطاع الخاص من جانب مختلف الأطراف.

٤٢- غياب الانتظام في القطاع الخاص في تسليم كافة المستحقات والرواتب في التوقيت وفقاً لبنود العقود.

٤٣- تدني الثقة لدى الشركات في كفاءة المتدربين المتخرجين من برامج الصندوق.

٤٤- تدني مستويات مراكز التدريب المتعاقدة مع الصندوق للتدريب.

٤٥- يعمل الصندوق في إطار ضيق بالنسبة لتنمية الموارد البشرية حيث يخدم فئات محددة من حجم القوى العاملة (المحتملة)، بينما تنمية الموارد البشرية في بلد ما يجب أن تعمل في إطار مفهوم متسع يشمل كافة فئات المجتمع.

التحديات المقترحة:

٨- مراجعة التصور المستقبلي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية

نموذج رقم (١) الرؤية

<table>
<tr><td>

(٨-١) الرؤية

هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة. وهي الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين.

</td></tr>
<tr><td>

أمثلة للرؤية:

رؤية جامعة الملك عبد العزيز: منارة في المعرفة – تكامل في التكوين – ريادة في التنمية.

رؤية شركة الاتصالات السعودية: تقديم خدمات الاتصالات المتكاملة في وقتها لتحقيق القيمة المثلى للمستفيدين.

رؤية شركة إنجازات: تتطلع إنجازات لأن تصبح الرائد والموفّر الأول لخدمات تكنولوجيا المعلومات وإدارة سير الأعمال في الشرق الأوسط.

رؤية شركة نادك: أن تكون نادك المصنّعة والمسوقة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط.

</td></tr>
<tr><td>

رؤية مقترحة لصندوق تنمية الموارد البشرية

أن يكون الصندوق أحد أكبر وأكفأ الجهات التي توفّر التنمية المستمرة لكافة فئات الموارد البشرية وصولاً إلى المجتمع السعودي المنتج.

</td></tr>
<tr><td>

الرؤية المقترحة للصندوق من قبل المشاركين:

</td></tr>
</table>

نموذج رقم (٢) الرسالة

(٨-٢) الرسالة

عرفت الرسالة بأنها السبب الحقيقي والغرض من وجـود المنظمـات، حيـث تجسـد الفكـر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤى الفلسفية العامة للإدارة، مع التعبير عن القيم التي تعمل في إطارها، وتعكس التزامها تجاه أطرافها المعنية والمستفيدة. وقد أشار البعض إلى أنهـا وثيقـة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً.

وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، ولابد أن تتسـم الرسـالة بالشـمولية والعموم وتتضمن الكلمات الدقيقة الملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقـرة واحدة أو أكثر قليلاً تصف كينونة المنظمة وأهم أعمالها وأنشطتها، ويتم نشر الرسالة وتعميمها على كافة العاملين والأطراف المعنية المستفيدة من أعمال المنظمة، وتتسم أيضاً بـالتطلع إلـى المستقبل وأخذ الماضي في الاعتبار، والتكيف مع بيئة وظروف المنظمة والتكامل، إلى جانـب القدرة على ترسيخ قيم ومتغيرات المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

أمثلة للرسالة:

رسالة جامعة الملك عبد العزيز: الرقي بالمجتمع عبر تميز ثقافي وعلمي وبحثي رائد.

رسالة شركة الاتصالات السعودية: تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة تلبي احتياجات النـاس وتثري حياتهم وتهتم بإنجاح أعمالهم، وأن تكون مصدراً اقتصادياً وثقافياً يعكس قيم المملكـة العربية السعودية ورقيها ويعود بالنفع على المساهمين في الشركة ومشتركيها وموظفيها.

رسالة شركة جنرال موتورز الأمريكية: إن الغرض الرئيسي من للشركة هو توفير الخدمات أو المنتجات بنوعية عالية، لتلبية احتياجات العملاء، وخلق القيمة لحملـة الأسـهم والمتعـاملين معها، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين.

رسالة مقترحة لصندوق تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية السعودية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل وبما يواكب الاتجاهـات العالمية الحديثة في تنمية الموارد البشرية مع ترسيخ قيم المواطنة والحفـاظ علـى العقيـدة الإسلامية وقيم العمل تحقيقاً لتوقعات كافة الأطراف المعنية المرتبطة بعمل الصندوق.

الرسالة المقترحة للصندوق من قبل المشاركين:

- -

- -

- -

نموذج رقم (٣) الأهداف

(٨-٣) الأهداف الاستراتيجية:

ينبغي أن نفرق بين الغايات والأهداف، فالغايات تتسم بالعمومية وتمثل نهايات عامة ترغب المنظمة الوصول إليها دون إطار زمني، بينما الأهداف هي ما ترمي المنظمة تحقيقه بشكل محدد في إطار زمني محدد، وتنبع الأهداف من رسالة وغايات المنظمة، وتتسم الأهداف بالوضوح إمكانية القياس وأنها تساعد على بناء الاستراتيجيات وأنها تمثل مرشداً وموجهاً لاتخاذ القرارات، كما تتسم الأهداف بالواقعية في إطار موارد المنظمة وبالطموح في إطار الرؤية المستقبلية، وأنها تمثل معايير لتقويم الأداء.

الهدف العام: دعم جهود تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوظيفها في القطاع الخاص.

أهداف الصندوق:

١- تقديم خدمات الصندوق للقطاع الخاص في جميع مناطق المملكة.
٢- تفعيل دور توطين الوظائف في تلك المناطق.
٣- زيادة مشاركة منشآت القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية.
٤- القيام بالدور الإعلامي والتوعوي في تفعيل أهداف تنمية الموارد البشرية.
٥- المتابعة المباشرة والتقييم لبرامج الصندوق في تلك المناطق.
٦- السرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

الهدف العام الاستراتيجي المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية

الأهداف الاستراتيجية المقترحة

أهداف الصندوق الاستراتيجية المقترحة

الهدف بعيد المدى

يتركّز الهدف بعيد المدى المقترح لصندوق تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

إعداد ودعم الموارد البشرية السعودية بما يؤدي إلى توظيفها الكامل وتوطين الوظائف والتحول إلى المجتمع السعودي المنتج.

الهدف العام

تنمية الموارد البشرية السعودية ودعمها بكافة فئاتها لتوطين ولتعزيز مشاركة الثروة البشرية الوطنية وتنامي دورها في الإنتاج والتنمية بكافة القطاعات.

الأهداف الاستراتيجية

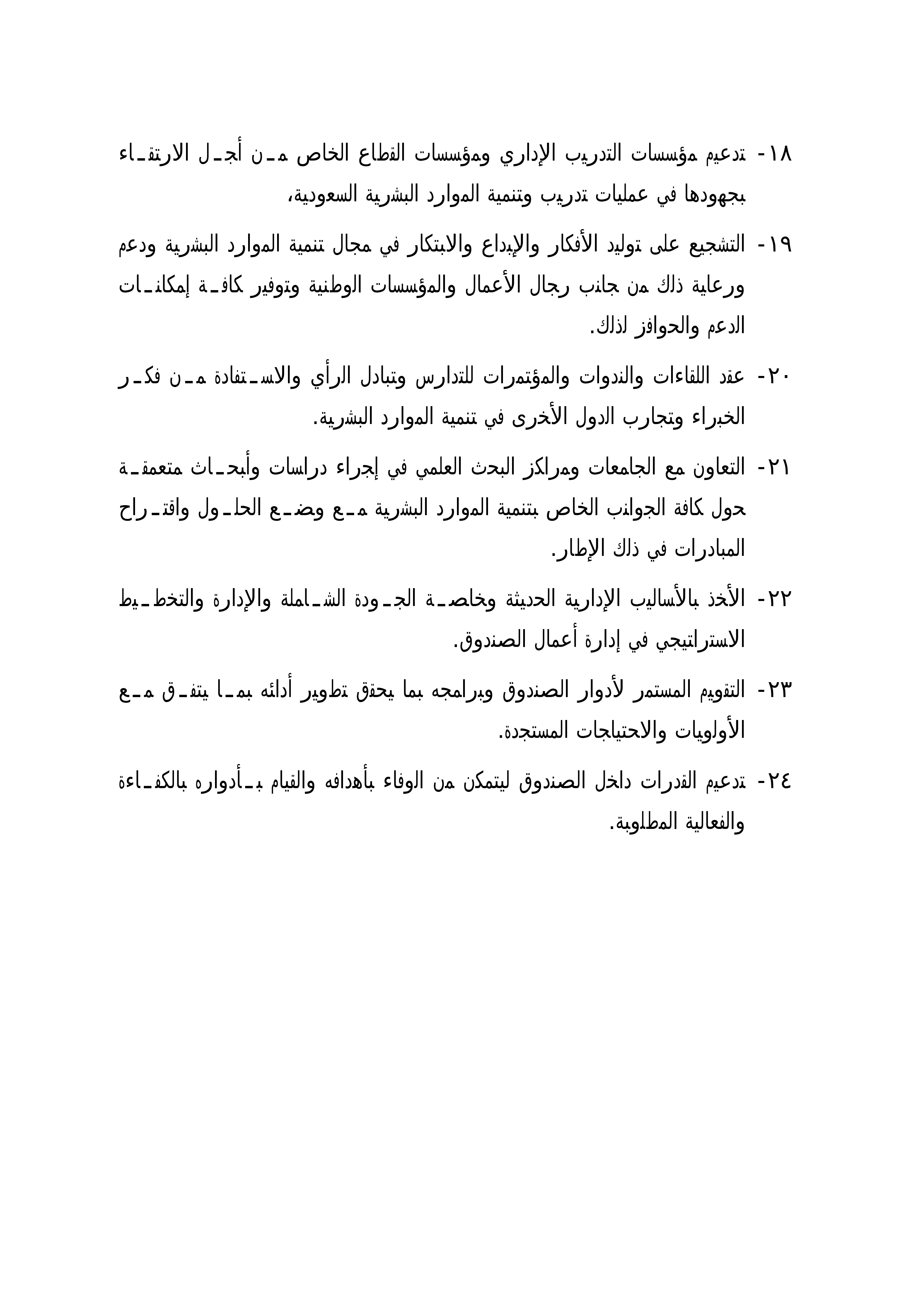
١٣- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للأولويات في مختلف مجالات النشاط وفقاً للأعداد والنوعيات والتوزيع الجغرافي.

١٤- تحديد مختلف فئات المواطنين من الموارد البشرية في سن العمل مع تحديد أعداد المتاحين للعمل ومن يدرسون بالمدارس والمعاهد والجامعات.

١٥- زيادة جهود وحملات التوعية والتثقيف للأسر السعودية وذلك لتعديل المفاهيم والاتجاهات السلبية نحو بعض الوظائف والأعمال التي ينظر إليها المجتمع نظرة متدنية.

١٦- التعرف على الممارسات الجيدة وخبرات مختلف دول العالم لتنمية مواردها البشرية للاستفادة منها في تطوير وإثراء التجربة السعودية في ذلك المجال من خلال الصندوق.

١٧- توفير أكبر قدر من الخيارات والبدائل لتنمية الموارد البشرية السعودية في المجالات الإدارية والفنية والحرفية وغيرها بما يفي بالاحتياجات في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي بالمملكة.



١٨- تدعيم مؤسسات التدريب الإداري ومؤسسات القطاع الخاص من أجل الارتقاء بجهودها في عمليات تدريب وتنمية الموارد البشرية السعودية،

١٩- التشجيع على توليد الأفكار والإبداع والابتكار في مجال تنمية الموارد البشرية ودعم ورعاية ذلك من جانب رجال الأعمال والمؤسسات الوطنية وتوفير كافة إمكانات الدعم والحوافز لذلك.

٢٠- عقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات للتدارس وتبادل الرأي والاستفادة من فكر الخبراء وتجارب الدول الأخرى في تنمية الموارد البشرية.

٢١- التعاون مع الجامعات ومراكز البحث العلمي في إجراء دراسات وأبحاث متعمقة حول كافة الجوانب الخاص بتنمية الموارد البشرية مع وضع الحلول واقتراح المبادرات في ذلك الإطار.

٢٢- الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة وخاصة الجودة الشاملة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة أعمال الصندوق.

٢٣- التقويم المستمر لأدوار الصندوق وبرامجه بما يحقق تطوير أدائه بما يتفق مع الأولويات والاحتياجات المستجدة.

٢٤- تدعيم القدرات داخل الصندوق ليتمكن من الوفاء بأهدافه والقيام بأدواره بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

(٨-٤) الأطراف المعنية:

تضم مجموعة من الفئات ذات المصالح في المنظمة أو المستفيدين منها من داخل المنظمـة أو خارجها. وتتضمن الأطراف المعنية فئات عديدة منها: من داخل المنظمة: العاملين – الإدارة – الملاّك (أصحاب المشروع من المساهمين) – الإدارة وأعضاء مجلـس الإدارة، ومـن خـارج المنظمة: العملاء والمستهلكون – المؤسسات المتعاونة والمتعاملة – المجتمـع – المـوردون – الموزعون – البنوك – المجهزون – الدائنون – المزودون للخدمات والمعلومات وغيرهم.

الفئات المستفيدة حالياً من صندوق تنمية الموارد البشرية:

- مؤسسات القطاع الخاص بمختلف مجالات نشاطه ومختلف المناطق.
- الكوادر السعودية المؤهلة أي الحاصلة على مؤهل تخصص معتمد مثل خريجي الجامعـات والكليات والمعاهد (إناث وذكور).
- الشباب السعودي غير المؤهل (إناث وذكور).

الأطراف المعنية المقترحة بالنسبة لصندوق تنمية الموارد البشرية:

(١) الشباب السعودي في سن العمل

أ- طلاب بالمدارس – المعاهد التعليمية – الكليات – الجامعات

ب- غير الطلاب

(٢) الخريجين

أ- المدارس الثانوية بالتعليم العام

ب- الكليات التقنية

ج- تعليم عالي بالكليات والجامعات

(٣) فئات المجتمع الأخرى

أ- رجال الأعمال والإدارة العليا بالمنظمات.

ب- الموظفون بالقطاع الحكومي والخاص بالمنظمات.

ج- السيدات وربات البيوت.

د- مختلف فئات السن تمشياً مع مبدأ التعليم مدى الحياة lifelong learning

الفئات المقترحة للاستفادة من الصندوق مستقبلاً:

(٥-٨) الاستراتيجيات المستقبلية

تقوم الاستراتيجية الرئيسية على الهدف العام للصندوق حيث تشير توظيف واستخدام مختلف الروافد من أجل تنمية الموارد البشرية السعودية وتعزيز مشاركاتها من خلال توطين الوظائف وتنامي دورها في مختلف القطاعات بالمجتمع.

وينبع من هذه الاستراتيجية الرئيسية الاستراتيجيات الفرعية التالية:

٨- التوجه نحو تدعيم القدرات capacity building الذاتية للصندوق وخاصة الموارد البشرية بما يتوافق مع الأدوار والأهداف المطلوب إنجازها من النواحي النوعية وفي مختلف مجالات التخصص.

٩- الاتساع الجغرافي في أعمال الصندوق بما يخدم الموارد البشرية في كافة المناطق الجغرافية بالمملكة.

١٠- تحديد مختلف الفئات التي يخدمها الصندوق في إطار الفكر والرؤية والرسالة المستجدة وبالتالي تحديد مختلف البرامج التي تتوافق معها وفقاً لاحتياجات سوق العمل من هذه الفئات.

١١- تدعيم كافة الجهات التعليمية والتدريبية والبحثية من أجل أن تكون أدوارها أكثر فعالية وكفاءة في تنمية الموارد البشرية بالمملكة.

١٢- التوعية والتثقيف لتعديل المفاهيم السلبية بالمجتمع عن المهن والوظائف وتنظيم وعقد المؤتمرات حول ذلك وفي مجال تنمية الموارد البشرية ومختلف روافدها.

١٣- توفير أكبر قدر من الروافد والخيارات للموارد البشرية وعدم الاقتصار على التوظيف وإيجاد فرص الوظائف بل التشجيع على ريادة الأعمال والاستفادة في ذلك من التجارب والخبرات العالمية الناجحة.

١٤- التقويم الموضوعي لمختلف أنشطة الصندوق، والاستفادة من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، إلى جانب البحث العلمي، وذلك من أجل التحسين المستمر لمختلف محاور الأداء بالصندوق.

(٦-٨) البرامج التنفيذية والمبادرات

في إطار الاستراتيجيات المقترحة لصندوق تنمية الموارد البشرية يقترح الباحث البرامج والمبادرات التالية إضافة إلى ما هو موجود من برامج وأنشطة حالية:

(١) برنامج (ريادة الأعمال) أو ما يطلق عليه برنامج بناء (رجل الأعمال الصغير)

ويتم في إطار هذا البرنامج تنظيم حزمة من البرامج التدريبية على مدار فترة زمنية لا تقل عن ستة أشهر للتعريف بموضوع ريادة الأعمال، وكيفية الدراسة المبدئية لأفكار الأعمال، واختيار الأفكار الأثر ملاءمة وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتسويقية والفنية والمالية وغيرها، ثم دراسة مبادئ الإدارة والمهارات اللازمة للإدارة الجيدة للمشروع وكيفية المتابعة والتقويم. وهذا البرنامج يساعد على تكوين رجال الأعمال بدلاً من إعداد موظفين. ويدعم الصندوق المشروعات التي يتقدم بها الشباب.

(٢) برنامج (إمتلك مشروعك)

وهو برنامج يضم عدداً من المشروعات الصغيرة التي تم دراستها وإعداد دراسات جدوى لها، وهي مشروعات مختلفة تتناسب مع طبيعة مختلف المناطق على مستوى المملكة، ومنها التجاري والخدمي والزراعي والصناعي الإنتاجي، ووفقاً لاختيار مجموعات الشباب للمشروعات يتم تجميع الشباب السعودي في مجال كل مشروع وإعداد برامج تدريبية لهم عامة في مجال إدارة المشروعات وخاصة في إطار المشروع الذي يتم اختياره، وبعد الإعداد يتم تزويد الشباب بالتمويل اللازم تحت الإشراف والمتابعة الفنية والإدارية ولتقديم الدعم والمشورة اللازمة لاستمرارية المشروع، ويضم البرنامج جوانب التدريب العملي.

(٣) برنامج أخصائي ومستشار إدارة وتنمية موارد بشرية

وهو برنامج هام لإكساب عدد من الشباب السعودي المؤهل المهارات والمعارف اللازمة ليكونوا متخصصين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، حيث يتم توفير فرص التدريب لهم في عدد من المؤسسات أو الشركات الكبيرة، وبذلك يكونوا مؤهلين

للعمل في مختلف المؤسسات والشركات السعودية لتنمية الموارد البشرية والتعاون مـع صندوق تنمية الموارد البشرية بإيجابية.

(٤) مبادرة التعلّم مدى الحياة life long learning

وهي مبادرة للتوافق مع ما هو سائد في دول العالم المتقدم، حيث لا يقف العمل عائقاً في طريق تنمية الموارد البشرية، فالتنمية المستمرة هي وسيلة لتنمية الموارد البشرية مـن أجل التحول إلى مجتمع منتج، وفي هذا الإطار يتم تحديـد الأولويـات والاحتياجـات التدريبية الأساسية ومن ثم تصميم البرامج التدريبية التي تفي بهذه الاحتياجات، وبالطبع يجب أن تكون هذه البرامج ذات طبيعة متنوعة واستمرارية وتغطي مختلـف منـاطق المملكة.

(٥) مبادرة البرامج التخصصية في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات

وهذه المبادرة تكون للشباب المؤهل فوق الثانوية العامة أو الجامعـة بهـدف إكسـابهم المعارف والمهارات التخصصية في مجالات البرمجيات والشبكات وغيرها، ويتم ذلـك من خلال التعاون وتوقيع اتفاقيات مع الشركات العالميـة المتخصصـة والتـي تمـنح الشهادات والرخص الخاصة بذلك، وهذه البرامج تتضمن تكلفة عاليـة ووقتـاً ولكـن مردودها هو تقديم شباب مؤهل يتوافق مع حاجة سوق العمل فـي مجـال البرمجيـات المتخصصة ومجال الشبكات.

(٦) مبادرة التعلّم والتنمية الذاتية

وهي من أهم المبادرات، حيث يتضمن إنشاء قاعدة معلومات ضـخمة تضـم بـرامج تدريبية ومعارف في كثير من الموضوعات مثل الإدارة والعمل الفني بمختلف فروعـه واللغات والمهن .. وغير ذلك، حيث يمكن للراغبين في تنمية الذات الدخول إلى القاعدة على شبكة الانترنت والتعلّم الذاتي في إطارها، ويمكـن أن يـنظّم الصـندوق بعـض الاختبارات في مجالات الدورات التدريبية على أن يمنح الناجحون حوافز مالية، وأهمية تلك القاعدة والبرامج المرتبطة بها تكمن في أنها تتيح الفـرص لشـريحة كبيـرة مـن

الموارد البشرية في اكتساب المعارف من خلال الولوج إلى الموقع بشبكة الانترنت، مما يساعد على تنمية الموارد البشرية السعودية.

(٧) مبادرة تفعيل الذات ومهارات الاتصال

وتقوم هذه المبادرة على تدريب الشباب والقوى العاملة السعودية على فهم الذات وأسلوب التفكير الإيجابي والتعامل مع المواقف المختلفة والمشكلات بإيجابية، ومن ثم إكسابهم مهارات الاتصال المختلفة، وبذلك يكون الشباب وغيرهم ممن يحضرون هذه الدورات أكثر إيجابية في توجهاتهم نحو العمل والتوظف والأعمال، وهذا يشكل جانب من أهم الجوانب التي تساعد على تحريك الدافعية والقدرات الكامنة لدى الشباب والقوى العاملة السعودية، وهو يتفق مع الهدف المقترح للصندوق للعمل في اتجاه التحول إلى مجتمع منتج.

(٨) مبادرة التوعية والتثقيف المستمر نحو تنمية الموارد البشرية

وهي تقوم على عدة أوجه منها تعاون الصندوق مع مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة للتوعية والتثقيف بأهمية تنمية الموارد البشرية، بأدوار صندوق تنمية الموارد البشرية والبرامج الخاصة بالدعم، والفرص المتاحة لتنمية الموارد البشرية عامة العاملة والراغبة في فرص التوظف، وكيفية التعاون مع الصندوق على مستوى الأفراد والمؤسسات. ومن جهة أخرى عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات المختلفة حول كافة الجوانب الخاصة بأدوار الصندوق ومدى وفائها باحتياجات تنمية الموارد البشرية بالمملكة.

(٩) مبادرة العمل بالساعة "التوظيف الجزئي"

في الشركات والمؤسسات والمصانع أو ما يطلق عليه التوظيف الجزئي وهو نظام معمول به في معظم دول العالم وهذا سيعود بالفائدة على المنشأة وعلى الملتحق بالعمل ويفيد بالتعرف عن قرب للعامل ومدى جديته في العمل وهي تجربة تستطيع المنشأة الحكم على العامل وعن مدى صلاحيته للعمل لديها فيما بعد وهي وسيلة لالتحاق الشباب

بالعمل دون التزام المنظمات بحقوق مالية ترهق ميزانيتها وكذلك سهولة التخلص من الموظفين أو العامل دون مساءلة قانونية.

(١٠) مبادرة إنشاء مركز وطني للأبحاث ولقواعد المعلومات عن الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية

يستطيع توفير المعلومات الكاملة عن شؤون العمل والتدريب ومسانداً لدور الصندوق لاتخاذ القرارات السليمة.

إن سوق العمل يتسم بأي بلد من بلدان العالم إلى الحاجة لتوفير قاعدة معلومات تتضمن معلومات كاملة عن القوى العاملة وخاصة ما يتعلق منها باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة حيث أن نقص هذه المعلومات هو ما يبدو أنه حاصل لدينا ويؤثر سلباً على القدرات الوطنية في التخطيط ومن مهام هذا المركز مهمة التنسيق بين الجهات المسؤولة عن تنمية القوى البشرية والقطاع الخاص وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة عن حاجات سوق العمل من هذه القوة. ويكون مرجعاً لمؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب المهني والتقني يمكن أن يبنى على هذه المعلومات التي تحددها الخطط اللازمة لهذه المؤسسات ويتولى كذلك جانب الدراسات والبحوث لرصد الاحتياجات للسنوات القادمة حتى لا تكون الجهود المبذولة لحل المشكلات وقتية.

(١١) مبادرة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتقوم هذه المبادرة على التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتيح فرص التوظف للشباب السعودي في مختلف مناطق المملكة لتقديم مختلف أنواع الدعم لها حتى تتوسع وتوظف شباب سعودي أكثر، ويكون الدعم مالياً أو تدريبياً أو فنياً واستشارياً.

(١٢) مبادرة التعاون مع وزارة المعارف ووزارة التعليم العالي

وهي مبادرة التعاون مع وزارة المعارف والكليات التقنية والجامعات على توفير التدريب للطلاب قبل التخرج وبعد التخرج في مختلف المجالات التي يحتاجها سوق العمل مثل تنمية وتفعيل الذات، مهارات الاتصال، مهارات التخطيط للمسار الوظيفي،

مهارات البحث العلمي، مهارات الإدارة، مهارات اللغة الإنجليزية، ومهارات الحاسب الآلي، مختلف المهارات الفنية والحرفية .... وغير ذلك. ويمكن أن يتم التعاون مع الجامعات من خلال تمويل الكراسي العلمية للأبحاث والدراسات والفعاليات المختلفة الخاصة بتنمية الموارد البشرية، ويمكن أيضاً أن يخصص الصندوق مخصصات سنوية لدعم أبحاث طلاب وطالبات الدراسات العليا.

(١٣) مبادرة دعم مراكز تدريب وتنمية الموارد البشرية

ويمثل ذلك أحد عناصر التطوير والارتقاء بالقدرات بتلك المراكز حتى تؤدي أدوارها بشكل أكثر قدرة واحتراف مما ينعكس بشكل إيجابي على تأهيل وتنمية الموارد البشرية السعودية.